



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJECTO

PLANO DE NEGÓCIOS

PIPA NA LINHA – ACADEMIA DE COSTURA

FILIPA MARIA E MOREIRA DE SOUSA MOGAS

OUTUBRO – 2015



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJECTO

PLANO DE NEGÓCIOS **PIPA NA LINHA - ACADEMIA DE COSTURA**

FILIPA MARIA E MOREIRA DE SOUSA MOGAS

ORIENTAÇÃO:

PROF^a DR^a CLARA DE ALMEIDA

OUTUBRO – 2015

RESUMO

Até meados dos anos 70, a maioria das pessoas recorria a modistas ou alfaiates para criar as suas próprias roupas. A partir dos anos 70, com o aparecimento das lojas de pronto-a-vestir, comprar roupas foi-se tornando mais fácil do que fazê-las. Algumas gerações depois, o corte e costura voltou a estar na moda. Um cansaço pela padronização, bem como um desejo por roupas com mais alma invade mentes, seja para customização, por *hobby*, ou ainda como uma criativa terapia em grupo (Ferraz, 2013).

Tal realidade, aliada à existência de inúmeros incentivos ao empreendedorismo, ao número crescente de novos negócios que Portugal tem assistido e conquistado, juntamente com factores como a crise e o desemprego, leva à procura por novas soluções, incorporadas ao recente fenómeno “*Do It Yourself*” (DIY).

O propósito de criar este Plano de Negócios nasce, assim, da procura por oportunidades, ideias e conhecimentos, nomeadamente da Geração Y, uma geração não só de fundadores, mas de criadores e criativos. A abertura de uma Academia de Costura constitui uma alavanca a criações personalizadas, artesanais e autênticas, colmatando a vontade de personalização, autonomia e criatividade.

Esta nova marca pretende revolucionar o mercado das Escolas de Costura, posicionando-se com base na diferenciação, unindo o manual à tecnologia, transmitindo um novo estilo de vida aos seus alunos.

Através de um estudo de mercado, entrevistas semi-estruturadas a Escolas de Costura e Retrosarias, observação directa à concorrência, bem como pelas previsões ao nível financeiro, este projecto resulta num Plano para um negócio de sucesso.

Palavras-Chave: Plano de Negócios, Academia de Costura, Revivalismo da Costura, Empreendedorismo, Personalização, Fenómeno DIY

ABSTRACT

Until the mid-' 70, most people used dressmakers or tailors to create her own clothes. From the years 70, with the appearance of the shops of ready-to-wear, buy clothes became easier than doing them. A few generations later, the cutting and sewing is back in fashion. A fatigue by standardization, as well as a desire for clothes with more soul is invading minds, whether for customization, hobby, or even a creative group therapy (Ferraz, 2013).

This reality, coupled with the current existence of numerous incentives for entrepreneurship, to the growing number of new businesses that Portugal has witnessed and conquered, along with factors such as the crisis and unemployment, leads to the search for new solutions, incorporated to the recent phenomenon "Do It Yourself" (DIY).

So, the purpose of creating this Business Plan was born from the demand for opportunities, new ideas and knowledge, particularly from Generation Y, a generation not only of founders, but also creators and inventive. Opening a Sewing Academy is a lever to custom creations, handcrafted and authentic, bridging the desire for personalization, autonomy and creativity.

This new brand aims to revolutionize the market for Sewing Schools, positioning itself based on differentiation, putting together hand-work and technology, communicating a new lifestyle in its students.

Through a market study, semi-structured interviews to Sewing Schools and Haberdasheries, direct observation of competition, as well as the predicted results at a planned financial level, this project is the result of a Plan for a successful business.

Keywords: Business Plan, Sewing Academy, Sewing Revival, Entrepreneurship, Customization, DIY Phenomenon

AGRADECIMENTOS

Aos professores com quem tive a oportunidade e sorte de me cruzar, na minha vida académica, e que me inculcaram os conhecimentos que tornam este trabalho e projecto em algo real e realizável. Em especial, aos docentes do Instituto Superior de Economia e Gestão, nomeadamente à minha orientadora Prof^a Dr^a Clara de Almeida, pela sua orientação e disponibilidade, sem as quais não seria possível desenvolver este trabalho.

Ao Instituto Superior de Economia e Gestão, pela cedência de espaços, documentos e serviços, dedicados ao sucesso e futuro dos alunos, os quais usufruí e recomendo.

A todos os inquiridos e entrevistados, pelo seu contributo e disponibilidade, enriquecendo este trabalho com dados reais e confiáveis.

À minha família – nomeadamente mãe, pai, irmã e avó –, pelos incentivos ao esforço resultante num futuro brilhante e de sucesso. Por nunca permitirem um descuido ou desistência relativa a planos académicos ou profissionais. Por me tornarem, de forma realista, mais ambiciosa e lutadora junto dos meus objectivos. Em especial à minha mãe, pelo apoio constante, por ser a minha maior crítica e me ter auxiliado nas fases mais difíceis da construção deste projecto.

Agradeço, acima de tudo, aos meus amigos, em especial à Sofia Albergaria, Inês Barata, José Maria Parreira e Diogo Patacho, pelas horas infindáveis de estudo e trabalho partilhadas, pelo esclarecimento de dúvidas, pela troca de opiniões, pela companhia e, principalmente, por toda a amizade demonstrada, que me deu a força e dedicação aplicadas neste projecto.

Por fim, agradeço aos meus amigos que me inculcaram a visão e o espírito empreendedor. Sem eles, nunca teria tido a coragem e força de me desafiar a iniciar tal projecto, numa fase tão jovem da minha vida.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	2
2.1. DEFINIÇÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS.....	2
2.2. DEFINIÇÃO DE MODELO DE NEGÓCIOS.....	3
2.2.1. <i>Modelo de Negócios Canvas</i>	6
2.3. O REVIVALISMO DA COSTURA NA MODERNIDADE	7
3. METODOLOGIA.....	8
4. PLANO DE NEGÓCIOS	10
4.1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	10
4.2. HISTORIAL DA EMPRESA E APRESENTAÇÃO DOS PROMOTORES.....	11
4.2.1. <i>Historial da Empresa</i>	11
4.2.2. <i>Apresentação dos Promotores</i>	12
4.3. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO	13
4.4. ANÁLISE DO MERCADO.....	14
4.4.1. <i>Dimensão e Ciclo de Vida do Mercado</i>	14
4.5. ANÁLISE DO CONTEXTO EXTERNO	14
4.5.1. <i>Análise PEST</i>	14
4.5.2. <i>Análise das Cinco Forças de Porter</i>	17
4.5.3. <i>Objectivos Estratégicos</i>	18
4.5.4. <i>Segmentação, Mercado-Alvo, Posicionamento – STP</i>	19
4.6. MARKETING	19
4.6.1. <i>Análise SWOT</i>	19
4.6.2. <i>Marketing Mix</i>	20
4.8. PLANO OPERACIONAL	26
4.8.1. <i>Instalações e Localização</i>	26
4.8.2. <i>Equipamento</i>	27
4.9. PLANO FINANCEIRO.....	27
4.9.1. <i>Vendas, CMVMC, FSE, Gastos com o Pessoal e Ponto Crítico</i>	27
4.9.2. <i>Fundo de Maneio, Investimento e Financiamento</i>	30
4.10. DEMONSTRAÇÕES PROVISIONAIS.....	31
4.11. INDICADORES DE AVALIAÇÃO.....	32
4.12. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE E RISCO	32
4.13. MODELO DE GESTÃO E CONTROLO DO NEGÓCIO	33
4.13.1. <i>Organograma</i>	33
4.14. CALENDARIZAÇÃO	33
5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	34
5.1. CONCLUSÕES	34
5.2. LIMITAÇÕES	34
5.3. INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
ANEXOS	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Definições de Modelo de Negócios	4
Figura 2 - Dimensões do Modelo de Negócios Canvas	6
Figura 3 - Metodologias de Plano de Negócios	9
Figura 4 - Entidades Entrevistadas	10
Figura 5 - Aspectos Identificativos do Negócio	12
Figura 6 - Identificação dos Promotores	12
Figura 7 - Objectivos Estratégicos	18
Figura 8 - Análise SWOT	20
Figura 9 - Logótipo	22
Figura 10 - Horário dos Serviços	23
Figura 11 - Preços dos Serviços	24
Figura 12 - Modelo de Negócio	26
Figura 13 - Volume de Negócios	28
Figura 14 - CMVMC	28
Figura 15 - Fornecimento e Serviços Externos	29
Figura 16 - Gastos com Pessoal	29
Figura 17 - Ponto Crítico Operacional Previsional	29
Figura 18 - Necessidades de Fundo de Maneio	30
Figura 19 - Investimento	31
Figura 20 - Financiamento	31
Figura 21 - Demonstração de Resultados Previsional	31
Figura 22 - Cash Flows Operacionais	32
Figura 23 - Indicadores de Avaliação	32
Figura 24 - Avaliação do Projecto	33
Figura 25 - Organograma	33

1. Introdução

A elaboração do presente Plano de Negócios baseia-se na forte necessidade – sustentada pela procura existente – de obtenção de conhecimentos na área da costura pela população portuguesa, nomeadamente do sexo feminino. Hoje em dia, com os incentivos e apoios ao empreendedorismo, com a importância e número de novos negócios que Portugal tem assistido e conquistado, juntamente com factores sócio-económicos como a crise o desemprego, e factores ambientais como a tensão e o stress do dia-a-dia, a população procura novas soluções e oportunidades. A abertura da Escola de Costura Pipa na Linha constitui uma alavanca a oportunidades de negócio, novas ideias, novos conhecimentos, poupança, terapia, criatividade e espírito de partilha.

Assim, este projecto, de âmbito fundamentalmente quantitativo e propósito descritivo, e de abordagem dedutiva, inicia-se com uma Revisão Crítica da Literatura, nomeadamente ao nível dos Planos de Negócios, Modelos de Negócios e Revivalismo da Costura. De seguida, o Plano de Negócios da Academia de Costura Pipa na Linha – Sociedade Unipessoal por Quotas – baseado na metodologia de Kuratko (2009), é elaborado, compondo todos os capítulos referentes à criação de um negócio de sucesso, com informação detalhada, clara e coerente. Inicialmente, são apresentados os promotores e descrito o negócio, seguindo-se uma análise do mercado, do contexto externo – análise PEST, análise das cinco Forças competitivas de Porter, objectivos estratégicos, segmentação, mercado-alvo e posicionamento da marca –, *marketing* – análise SWOT e estratégias de *marketing-mix* –, plano operacional – com a apresentação do Modelo *Canvas* do negócio em questão, localização, instalações e equipamento –, contando ainda com o plano financeiro do negócio, demonstrações provisionais, indicadores de avaliação e análise de sensibilidade e risco. Por fim, apresenta-se o Modelo de Gestão e Controlo do Negócio, bem como a calendarização prevista.

Para o desenvolvimento deste Projecto, foram utilizados métodos múltiplos de recolha de dados, tanto qualitativos como quantitativos, tendo sido elegida, como estratégia de pesquisa, o *Action Research*. Um estudo de mercado (n=400), entrevistas semi-estruturadas a Escolas de Costura e Lojas de Máquinas de Costura, bem como observação directa à concorrência constituíram as principais técnicas de recolha de dados primários.

2. Revisão de Literatura

Neste capítulo de revisão de literatura propõe-se fazer uma definição do conceito de Plano de Negócios, os seus objectivos, bem como uma breve descrição das várias etapas que o constituem. De seguida, irá ser abordado o tema dos Modelos de Negócios, nomeadamente o *Business Model Canvas* e, finalmente, o Revivalismo da Costura na Modernidade, como forma de introdução e ligação ao tema do Projecto e Negócio em si.

2.1. Definição de Plano de Negócios

A implementação de novos negócios não é tarefa fácil e, na maioria das vezes, jovens empresas vão à falência antes de atingirem a maturidade, não conseguindo alcançar o sucesso. Um dos principais motivos porque tal acontece é o conhecimento inferior sobre as características da empresa na análise e definição de um plano de negócios inicial (Róbert, 2015).

Em poucas palavras e, de acordo com o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) (n.d.), “Um Plano de Negócios é um Plano base, essencial para a estruturação e defesa de uma nova ideia de negócio”. Deve estar focado nas linhas primordiais do projecto, clarificar a alocação dos diversos tipos de recursos, estar concebido para executar a ideia que se deseja implementar, e solucionar problemas que provavelmente surgirão (IAPMEI). Um Plano de Negócios é vital para gerir um negócio, quer este requeira, ou não, de algum tipo de empréstimo ou financiamento (IAPMEI).

Desde o início, o Plano de Negócios deve ser pensado como um documento que expressa a estratégia que se pretende implementar e que terá um papel fulcral na vida da empresa nos seus primeiros tempos. O sucesso do negócio começará, assim, com um bom plano (IAPMEI).

Desde que o tema do Empreendedorismo é falado, particularmente desde o início do século XXI, diversas são as definições para o conceito “Plano de Negócios”.

Para Harmozi, Sutton, McMin e Lucio (2002), o Plano de Negócios constitui uma ferramenta utilizada pelas empresas para estruturar as suas metas e objectivos. É o acto de gerir uma empresa no papel. Possibilita a identificação das áreas potencialmente problemáticas e a procura de soluções para as mesmas. Delmar e Shane (2003) defendem que consiste num conjunto de informação organizada acerca de uma ideia de negócio e a explicação de como esta informação será empregue na criação de uma empresa de forma a desenvolver a ideia de negócio. Já DeThomas e Derammelaere (2008) definem Plano de

Negócios como um documento que projeta detalhadamente o negócio nos seus vários aspectos, designadamente: objectivos, o modo como se pretende atingi-los e as razões que sustentam o sucesso futuro do negócio. Para Berry (2011) um Plano de Negócios tem como finalidade prever problemas e oportunidades que possam surgir na empresa. Para este autor, a elaboração de um Plano de Negócios é própria de *startups*, que necessitam de financiadores, como investidores ou bancos, para iniciar o seu negócio. Segundo Chwolka e Raith (2011), o principal foco de um Plano de Negócios é uma mais correcta previsão dos *cash flows* futuros, permitindo obter sinais confiáveis relativamente ao futuro da empresa.

Colby (2003) resume o propósito do desenvolvimento de um Plano de Negócios criando uma analogia com uma das obras de Lewis Carroll – “Alice no País das Maravilhas”. Ao ver-se indecisa entre dois caminhos, Alice questiona “Qual a estrada que devo seguir?”. Ao que o gato responde “Depende. Para onde queres ir?”. Deste modo, Colby (2003) define Plano de Negócios como um mapa que orienta ao alcance das metas e objectivos definidos. Este deve traçar as estratégias e os procedimentos necessários de forma a transformar uma ideia de negócio em realidade.

Embora sejam poucos os estudos que abordam a capacidade de um Plano de Negócios antever, ou não, o sucesso de uma empresa (Fernández-Guerrero, Revuelto-Taboada, & Simón-Moya, 2012), é referido, por vários autores (Chwolka & Raith, 2011; Crawford-Lucas, 1992), que a eventualidade de fracasso de uma empresa é minorada quando existe um Plano de Negócios. O sucesso resulta da correcta implementação e ajuste dos recursos e metodologias (Fernández-Guerrero et al., 2012).

2.2. Definição de Modelo de Negócios

Ao longo dos últimos anos, o termo “Modelo de Negócios” integrou o mais corrente vocabulário de gestão. Contudo, tal conceito ainda apresenta alguma confusão acerca da sua definição e utilidade, sendo que nenhum significado parece ser plenamente aceite pela comunidade empresarial, devido à emanção de perspectivas e disciplinas diferentes, levando a visões distintas do termo, consoante cada autor. Apesar da definição pouco precisa, é importante entender o que é um Modelo de Negócios, quais os Modelos mais abordados, e quais as suas principais utilidades.

De acordo com Shafer, Smith e Linder (2005), os Modelos de Negócios desempenham um papel positivo e poderoso na gestão empresarial, constituindo uma ferramenta para a análise, implementação e comunicação de escolhas estratégicas para as empresas. Os mesmos autores

identificam quatro categorias principais de um Modelo de Negócios: 1) escolhas estratégicas, 2) rede de valor, 3) criação de valor e 4) captura de valor, estando integradas no diagrama de afinidade, em anexo 1.

Como referido anteriormente, diversas são as definições propostas de Modelo de Negócios, estando algumas apresentadas na figura abaixo:

Autor	Ano	Definição de Modelo de Negócios
Timmers	1998	Organização de fluxos de produtos e serviços, incluindo uma descrição das actividades do negócio e das suas fontes de receita.
Stewart e Zhao	2000	Modo como a empresa pretende obter lucro e geri-lo ao longo do tempo.
Amit e Zott	2001	Estrutura elaborada e organizada para a criação de valor.
Plé, Lecocq e Angot	2008	Escolhas realizadas pela empresa de modo a obter lucro. Reúne recursos e competências para obter valor, por via de produtos operacionalizados pela organização, interna ou externamente.
Casadesus-Masanell e Ricart	2010	Modo como a organização cria e entrega valor aos seus <i>stakeholders</i> .
Osterwalder e Pigneur	2010	Lógica de criação, entrega e captura de valor por parte da organização.
Zott, Amit e Massa	2011	Modo como a empresa pratica o seu negócio e como cria valor.
Nielsen e Lund	2012	Coesão das escolhas estratégicas da organização, possibilitando relações de forma a criar valor ao nível operacional, tático e estratégico.

Figura 1 - Definições de Modelo de Negócios

Fonte: adaptado de Bonazzi & Zilber (2014)

Baseado na figura acima e, independentemente das ópticas adotadas, identifica-se a existência de um atributo comum entre os diversos autores listados: a concordância de que o conceito de Modelo de Negócios se estrutura, essencialmente, nos fundamentos da criação e captura de valor por parte da empresa.

Neste seguimento e, visto não existir, até ao momento, uma definição geralmente aceite de um Modelo de Negócios, é sugerida uma nova definição:

Combinando estes conceitos com o diagrama de afinidade, é definido um Modelo de Negócios como uma representação lógica do núcleo subjacente de uma empresa e escolhas estratégicas para criar e capturar valor dentro de uma rede de valor (Shafer et al., 2005).

Esta definição inclui quatro termos-chave:

- 1) A representação lógica do núcleo: Sugere que um Modelo de Negócios devidamente trabalhado ajuda a articular e fazer suposições fundamentais sobre relações de causa-efeito e consistência interna das escolhas estratégicas;
- 2) Escolhas Estratégicas: o modelo de negócio reflete as escolhas estratégicas da empresa;
- 3) Criação e captura de valor: reflete duas funções fundamentais que todas as organizações devem executar por forma a manterem-se viáveis durante o máximo tempo possível;
- 4) Rede de Valor: A criação e a captura de valor ocorrem dentro de uma rede de valor, podendo incluir fornecedores, parceiros, canais de distribuição e coligações que se estendem aos recursos próprios da empresa.

De acordo com os mesmos autores, um Modelo de Negócios não é uma estratégia. Enquanto um Modelo de Negócios permite facilitar a análise, teste e validação das opções estratégicas de uma empresa, não é, em si mesmo, uma estratégia. Assim, um Modelo de Negócios engloba um conjunto de escolhas estratégicas. Os autores afirmam ainda que as áreas de decisão estratégicas selecionadas por cada organização podem variar, dependendo de inúmeros fatores, como a idade da empresa, a indústria, a concentração da indústria, o tipo de cliente, regulamentações governamentais, entre outros. Do mesmo modo, o Modelo de Negócios de uma organização nunca está completo, no sentido em que o processo de fazer escolhas estratégicas e testar modelos de negócios deve ser contínuo e reiterado. Embora não existam garantias, os autores sustentam que a probabilidade de sucesso a longo prazo aumenta com o rigor e formalidade com que uma organização testa as suas opções estratégicas por meio de Modelos de Negócios.

Numa edição especial da revista *Long Range Planning*, Baden-Fuller e Haefliger (2013) argumentam que Modelos de Negócios podem servir a três propósitos diferentes:

- 1) Descrevem diferentes tipos de negócios e empresas, sendo algo fundamental, no caso de os mesmos estarem a ser estudados analiticamente;
- 2) Constituem curtas descrições “de mão” de como as empresas operam – sendo o valor principal o facto de se poder usar o Modelo de Negócios para garantir um ajuste estratégico de todas as actividades;
- 3) Descrevem o funcionamento da organização.

Mais recentemente, Steve Blank, citado num artigo de Tim Kastelle (2012), acrescentou um outro uso – os Modelos de Negócios são hipóteses sobre como a organização pode ser capaz de criar valor para os clientes.

Agregando todas estas definições, pode-se definir Modelo de Negócios como algo que “descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor (Osterwalder & Pigneur, 2010), através da conexão entre recursos, processos e fornecedores (Nielsen, 2012, citado por Bonazzi & Zilber, 2014).”

Tal conceito remete ao que Teece (2010), citado por Bonazzi & Zilber (2014), classificou como “uma articulação da lógica dos dados e de outras evidências que suportam a proposição de valor para o cliente”, de forma a que a empresa devolva esse valor e assegure uma “vantagem competitiva sustentável no mercado”.

Actualmente, existem inúmeros Modelos de Negócios distintos, focados, nomeadamente, na criação e troca de valor – Redes de Valor de Verna Allee; na inovação – Modelo de Negócio

da Inovação de Henry Chesbrough; na existência de uma estratégia integrada – Estratégia de Diamante por Hambrick & Fredrickson; numa interligação das áreas de liderança, relacionamentos e valores – *Business Models in the Digital Economy*, por Patrick Staehler; entre outros (Kastelle, 2012). Contudo, o mais conhecido e actualmente utilizado denomina-se Modelo de Negócios *Canvas* (MNC), tendo sido elaborado por Alex Osterwalder e Yves Pigneur. Este consiste numa ferramenta prática e completa para descobrir o trajecto de uma organização.

2.2.1. Modelo de Negócios Canvas

Não só pela sua actual utilização pela maior parte das empresas, mas também manifestando-se por uma elevada simplicidade, organização, convergência e complementaridade, o MNC destaca-se entre os diversos e existentes Modelos de Negócios.

Neste seguimento, esta ferramenta, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2010), é composta por nove dimensões que constituem os três pilares fundamentais da definição de Modelo de Negócios: 1) criação de valor (propostas de valor, parceiros-chave, atividades-chave e recursos-chave); 2) entrega de valor (canais, segmentos de clientes e relações com os clientes); e 3) captura de valor (estrutura de custos e fluxos de rendimento), conforme demonstrado em anexo 2.

A figura abaixo auxilia numa melhor compreensão as nove dimensões apontadas por Osterwalder e Pigneur (2010) no MNC.

Nove dimensões	Definição
Segmentos de Clientes	Identifica os vários grupos de pessoas ou organizações que a empresa propõe-se atingir e servir.
Propostas de Valor	Descreve o conjunto de bens e serviços que criam valor para determinado segmento de clientes.
Canais	Descreve a forma como a empresa comunica e influencia os seus Segmentos de Clientes, de modo a oferecer uma Proposta de Valor.
Relações com os Clientes	Identifica os tipos de relações que a empresa estabelece com Segmentos de Clientes específicos.
Fluxos de Rendimento	Representa o dinheiro que a empresa gera a partir de cada Segmento de Cliente.
Recursos-Chave	Activos mais importantes para o funcionamento do modelo de negócio.
Actividades-Chave	Refere-se às acções mais importantes que uma empresa deve efectuar para o funcionamento do seu modelo de negócio.
Parcerias-Chave	Identifica a rede de fornecedores e parceiros que permitem o funcionamento do modelo de negócio.
Estrutura de Custos	Descreve todos os custos subjacentes à operação de um Modelo de Negócios.

Figura 2 - Dimensões do Modelo de Negócios Canvas

Fonte: adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010)

Deste modo, o intuito de Osterwalder e Pigneur (2010), ao conceber o MNC, foi estabelecer um conceito simples e relevante, permitindo que qualquer empresa pudesse descrever e controlar o seu Modelo de Negócios, de forma a criar novas estratégias, testar ideias e criar valor de maneira eficiente e eficaz. Diversamente a outros Modelos de Negócios existentes na literatura, considera-se o MNC o mais completo por abordar, de maneira detalhada, o

relacionamento de todos os elementos organizacionais internos e externos, bem como por evidenciar o modo como é criado e obtido o valor proposto pela organização.

Com base no descrito anteriormente, a apresentação do presente Plano de Negócios irá ser apoiada no Modelo de Negócios *Canvas*, pela sua complementaridade, simplicidade, transparência e perceptibilidade da ideia de negócio.

2.3. O Revivalismo da Costura na Modernidade

Até meados dos anos 70, o pronto-a-vestir não era popular. O recurso mais viável, para a maioria das pessoas, seria criar as suas próprias roupas ou recorrer a uma modista (Escola de Alta Costura – MLN, n.d.). A partir dos anos 70, com o aparecimento das lojas de pronto-a-vestir, comprar roupas foi-se tornando mais fácil do que fazê-las, levando modistas e alfaiates quase à extinção, limitando-se, principalmente, à elaboração de vestidos e peças de cerimónia (Escola de Alta Costura – MLN, n.d.). Algumas gerações depois, o corte e costura voltou a estar na moda (Dale, 2011, Ferraz, 2013, & Pires, 2014).

Apesar da moda padronizada pelo “*fast fashion*”, a costura ressurge com força, principalmente entre os cativados por criações personalizadas, artesanais e mais autênticas. Na Inglaterra, por exemplo, o programa “*The Great British Sewing Bee*” inspirou e tornou-se em fenómeno de horário nobre. Na Europa, antigas máquinas de costura *Singer* decoram montras de lojas de roupa. Hábitos de gerações passadas estão a ser retomados, bem como uma procura pelo cru e orgânico. Costurar de forma a criar peças exclusivas, mais baratas e confortáveis faz parte da tendência por uma vida mais simples e mais saudável (Ferraz, 2013). Um cansaço pela padronização, bem como um desejo por roupas com mais alma está a invadir mentes, seja para customização, por *hobby*, como profissão valorizada, ou ainda como uma criativa terapia em grupo (Ferraz, 2013). Além dos benefícios ao nível cognitivo e da motricidade fina, um estudo clínico comissionado pela Associação Americana *Home Sewing Association* (HSA) revela que as mulheres que costuram – experientes ou iniciantes – demonstraram uma significativa diminuição da frequência cardíaca, pressão arterial e taxa de transpiração – fatores-chave para a medição de stress – quando comparadas às mulheres que praticam outras actividades de lazer. Estudos têm demonstrado que realizar uma atividade como a costura reduz a pressão sanguínea e promove o relaxamento (Laurie, 2009). Esta actividade envolve os músculos e a mente, promovendo uma sinergia saudável do corpo, actuando mais eficazmente no relaxamento do que as terapias tradicionais. Os resultados do

estudo indicam que a costura ajuda a relaxar enquanto a pessoa se concentra numa atividade criativa (Laurie, 2009).

O Estudo de Mercado e as entrevistas à concorrência comprovam o anteriormente descrito. “A procura é alta desde que surgiu a crise”, refere uma vendedora de uma conhecida loja de venda e reparação de máquinas de costura em Lisboa. “Não há vagas. A procura é maior do que a oferta!” argumenta uma professora de uma escola de costura em Lisboa. Diversas vezes foram ouvidas estas frases, de loja em loja, de escola em escola. A Costura voltou e está na moda. As lojas de máquinas de costura registam aumentos nas vendas e reparações, e as escolas não têm vagas para todos aqueles que querem aprender a criar as suas próprias peças de roupa. O fenómeno “*Do It Yourself*”, mais conhecido pela sua abreviatura DIY, é seguido por muitos. A costura incorpora-se neste fenómeno, impulsionado por um período de crise, desemprego e novas oportunidades. Como argumenta Jeff Fromm (n.d.), a Geração Y está-se a tornar na Geração DIY, mais do que apenas em criar. No passado, o “criar” e o “*Do It Yourself*” parecia estar reservado para as avós. Agora, jovens adultos dominam esta indústria. Os *millennials* reúnem tecnologia, criatividade e empreendedorismo. Aproveitando esta nova mentalidade, é fundamental para as marcas alcançar tal mercado, nomeadamente os que pretendam explorar a cultura DIY. Estas devem ter em conta o desejo para a participação activa, a customização individual e o valor experiencial. Desde construir a sua própria estante para iniciar a sua própria empresa, os *millennials* abraçaram a cultura DIY. As marcas, ao criar uma sensação DIY e permitindo que os consumidores da geração Y desempenhem um papel activo na personalização de conteúdo e produtos, conquistarão a geração DIY. E uma Escola de Costura, o que é mais do que *Do It Yourself*?

3. Metodologia

Aquando da planificação de um negócio, são diversos os caminhos e metodologias pelo qual se pode seguir. Na figura 3, são identificadas quatro das mais utilizadas metodologias.

Metodologia de Ernest & Young (2001)	Metodologia de Deloitte & Touche (2003)	Metodologia de Harvard (2007)	Metodologia de Kuratko (2009)
Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo
Conceito	Missão, Estratégia e Equipa de Gestão	Descrição do Negócio e seu Modelo	Historial da Empresa e apresentação dos Promotores
Mercado e Concorrência	Gestão e Organização	Análise Ambiental	Descrição do Negócio
Estratégia de Negócio	Mercado e Concorrência	Análise Sectorial	Caracterização do Mercado
Estratégia Operacional	Produtos e Serviços	Análise Competitiva	Marketing
Gestão e Organização	Marketing e Vendas	Análise de Mercado	Operações
Informação Financeira	Informação Financeira	Análise Competitiva	Projeções Financeiras
Perspectivas de Futuro		Plano de Marketing	Análise de Risco
Fundos Necessários		Plano Operacional	Modelo de Gestão e controlo do Negócio
Análise de Risco		Equipa de Gestão	Calendarização
		Plano Financeiro	Anexos

Figura 3 - Metodologias de Plano de Negócios

Fonte: Adaptado de Ernest & Young (2010), Deloitte & Touche (2003), Harvard (2007) e Kuratko (2009)

De entre as quatro, a metodologia escolhida foi a de Kuratko (2009), pela sua actualização, abrangência e foco nas principais áreas do negócio, constituindo uma estrutura completa e detalhada.

De acordo com o objetivo fundamental do presente estudo – desenvolvimento de um Plano de Negócios para uma Academia de Costura –, pode-se afirmar que este se enquadra num âmbito fundamentalmente quantitativo, com um propósito descritivo. Contudo, se um projeto de pesquisa utiliza descrição, é provável que seja um precursor para explicação. Tais estudos são conhecidos como estudos descripto-explicativos (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). A estratégia de pesquisa utilizada foi o *Action Research*, dado que a mesma permite a alteração e implementação de acções propostas numa dada empresa.

Na revisão crítica da literatura, foi seguida uma abordagem dedutiva (Saunders et al., 2009).

Para o desenvolvimento deste Projecto, foram utilizados métodos múltiplos de recolha de dados, tanto qualitativos como quantitativos:

- 1) Foi aplicado um Estudo de Mercado (ver anexo 3) cujo processo de amostragem se classifica como probabilístico, de amostra aleatória simples, de 400 elementos ($n=400$), o qual confirmou, principalmente e, conforme gráficos e tabelas acessíveis em anexo 4, que dos elementos da amostra que afirmaram nunca ter realizado um curso de costura ($n=387$), do género feminino (57%; $n=219$), 54% estão interessados em realizar um curso de costura ($n=118$), e 15% estão totalmente interessados ($n=33$). Neste sentido, e em comparação com os dados obtidos dos respondentes do género masculino, pode-se concluir a existência de mercado, sendo este maioritariamente feminino. Este estudo, graças às funcionalidades da plataforma *Qualtrics*, permitiu obter respostas de, por sua vez, duas sub-amostras distintas: elementos que nunca frequentaram um curso de costura ($n=387$), e elementos que frequentam ou já frequentaram um curso de costura ($n=13$), necessidade esta dada as diferenças significativas das perspectivas de ambas, e o tipo de perguntas específico e diferenciado para cada sub-amostra.
- 2) Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, não estandardizadas, presenciais, a dois tipos de entidades distintas: Escolas de Costura (anexo 5) e Lojas de Máquinas e Materiais de Costura (anexo 6), as quais estão listadas na figura 4, que permitiram obter dados relativos à concorrência e crescimento da actividade associada ao negócio. O

processo de amostragem de ambas classifica-se como não probabilístico, por conveniência, e de seis (n=6) e oito (n=8) elementos, respectivamente, os quais demonstraram, essencialmente, a imensa procura existente pela aprendizagem do corte e costura, relativamente a uma oferta mínima actual, bem como uma próspera tendência de crescimento. Tais entrevistas serviram, do mesmo modo, para colmatar a falta de informação acerca desta peculiar indústria, a nível nacional.

- 3) Dados secundários – análise documental, nomeadamente sobre a costura, leituras especializadas, ou previsões acerca do mercado ou a envolvente;
- 4) Observação directa junto da concorrência.

A elaboração do Plano Financeiro do presente Plano de Negócios utiliza a folha de cálculo que a entidade IAPMEI disponibiliza.

Data da Reunião	Tipo de Negócio	Entidade	Posição do Entrevistado	Duração da Reunião
01/09/2015	Loja	Singer Portugal	Vendedor	4 minutos
07/09/2015	Loja	Pfaff	Vendedor	3 minutos
07/09/2015	Loja	Afinadora de Campo de Ourique	Gerente	3 minutos
08/09/2015	Loja	Casa Bernina	Gerente	3 minutos
09/09/2015	Loja	Pecicostura	Vendedor	4 minutos
10/09/2015	Escola	Atelier Paraíso	Gerente	5 minutos
10/09/2015	Loja	JL Máquinas de Costura	Gerente	4 minutos
10/09/2015	Loja	Retrosaria Rosa Pomar	Gerente	4 minutos
11/09/2015	Escola	Companhia das Agulhas	Gerente	6 minutos
11/09/2015	Escola	Oficina de Costura Criativa	Gerente	5 minutos
11/09/2015	Loja	Vitor Fernandes & Piedade, Lda.	Vendedor	3 minutos
14/09/2015	Escola	Maria Modista	Gerente	8 minutos
14/09/2015	Escola	Escola Europa	Gerente	6 minutos
14/09/2015	Escola	Academia Burda	Gerente	8 minutos

Figura 4 - Entidades Entrevistadas

Fonte: Elaboração própria

4. PLANO DE NEGÓCIOS

4.1. Sumário Executivo

Combinando a paixão pela costura e manufactura, com a vontade de inovar e empreender, bem como com as competências de gestão e marketing da promotora, a Pipa na Linha é uma empresa criada para colmatar a necessidade de autonomia, personalização, gestão de stress, revivalismo e poupança que a sociedade actual vive.

A Pipa na Linha constitui, assim, uma Academia de Costura que pretende revolucionar o mercado das escolas de costura, ensinando, de uma forma diferente, divertida e inovadora, não só a costurar, mas também a criar moldes, cortar e reciclar tecidos, provar e confeccionar as mais variadas peças e acessórios, implementando uma visão empreendedora e autónoma nos seus alunos através das suas criações.

O posicionamento estratégico da Pipa na Linha e os serviços prestados terão como base a diferenciação e o carácter inovador, possuindo elementos e serviços distintos da concorrência, desde a possibilidade de venda de peças elaboradas pelos alunos no espaço Pipa na Linha, bem como a existência de parcerias com a ANJE – vertentes que impulsionam e apoiam o empreendedorismo e a criação de *startups* –, características tecnológicas e interactivas, como o registo de vendas e escolha dos moldes através de *tablets*, bem como a existência de páginas pessoais *My Pipa*, ou o apoio à solidariedade com a criação de peças para doar aos que mais precisam. À Pipa na Linha importa, também, a divulgação e fornecimento de todos os benefícios que advêm da costura, terapêuticos e económicos. Além de trabalhar com roupas e tecidos, oferece também *workshops* baseados nos fenómenos actuais “*Do It Yourself*” e “*Upcycling*”. Outros pontos fortes associados ao projecto passam pelo baixo investimento em activos fixos, a localização estratégica e o elevado nível de fidelização dos clientes. Estes centram-se, maioritariamente, em indivíduos do sexo feminino e de idade compreendida entre os 18 e os 40 anos.

Para a concretização deste projecto são necessários diversos recursos, nomeadamente humanos e financeiros. Deste modo, a Pipa na Linha irá contar com a colaboração de um mínimo de 5 profissionais – responsáveis pelo planeamento e o leccionar das aulas – e 2 recepcionistas/encarregados/as de loja. O montante referente ao investimento inicial será de um máximo de 6.000€, estando prevista a apresentação de lucros no final do 1 ano. Os custos associados ao espaço e aquisição de materiais e equipamentos constituem um ponto fraco para o negócio, bem como as taxas de IVA e IRC.

4.2. *Historial da Empresa e Apresentação dos Promotores*

4.2.1. *Historial da Empresa*

A empresa Pipa na Linha é um negócio a iniciar no primeiro trimestre do ano 2016, que se pretende posicionar no sector da formação de costura e criação de peças de roupa personalizadas. A sua criação nasce da crescente procura por este tipo de actividade, que remonta aos anos 50 e 60, tendo vindo a ser substituída pelas lojas de pronto-a-vestir em meados dos anos 70, e ganhando nova vida agora. É possível afirmar uma necessidade de autenticidade e personalização, que passa pela moda e mobiliário próprio, à qual a Pipa na Linha vem colmatar. Esta tem como objectivo constituir-se assim uma Escola de Costura de referência, nova, fresca e inovadora, apoiando o empreendedorismo e a criação de *startups*, implementando a actividade da costura nos mais jovens e todos os seus benefícios.

No que respeita aos aspectos identificativos do negócio, a figura 5 pratica a identificação da empresa.

Designação Social	Pipa na Linha – Academia de Costura
Forma Jurídica	Sociedade Unipessoal por Quotas
Sector de Actividade	Sector Terciário – Serviços
Objecto Social	Formação e Ensino

Figura 5 - Aspectos Identificativos do Negócio

Fonte: Elaboração própria

4.2.2. Apresentação dos Promotores

“I invest in people, not ideas.”

(Arthur Rock, n.d.)

Tão ou mais importante do que a apresentação do negócio é a apresentação das pessoas envolvidas no mesmo.

Como referido nos Aspectos Identificativos do Negócio, esta é uma empresa cuja forma jurídica é “Sociedade Unipessoal por Quotas” e, como tal, é liderada/fundada apenas por um indivíduo ou pessoa singular. Deste modo, a equipa de promotores é de apenas uma pessoa.

Nome	Idade	Habilitações Literárias
Filipa Maria e Moreira de Sousa Mogas	24	Licenciada em Gestão de Empresas Turísticas; Mestranda em Marketing

Figura 6 - Identificação dos Promotores

Fonte: Elaboração própria

Na sua licenciatura em Gestão de Empresas Turísticas, a promotora adquiriu conhecimentos de gestão, línguas (inglês e espanhol), economia, contabilidade, técnicas financeiras, estudos de mercado, marketing, organização e estratégia empresarial, comportamento organizacional, sociologia, ética e responsabilidade social, e gestão da qualidade. Em 2013 realizou um estágio no Hotel Estoril Palácio, o qual lhe forneceu competências de contacto com o público, bem como normas de excelência e conduta no mercado de trabalho. No mesmo ano, iniciou um Mestrado em Marketing, o qual lhe permitiu consolidar conhecimentos de marketing, estudos de mercado, estratégia empresarial, finanças e contabilidade. Em 2015 principiou um Curso de Costura, sendo que o mesmo constitui uma mais-valia no negócio em questão, pelo facto de ter adquirido competências e conhecimentos relativos à prática da actividade, iniciando uma paixão pela mesma.

Resumindo, a promotora possui conhecimentos de gestão e marketing, adquiridos tanto na licenciatura, como no mestrado. Embora não tenha formação académica na área do empreendedorismo em si, já participou em diversas palestras, workshops e conferências relacionadas, sendo que este tema é um dos seus principais interesses. O *Curriculum Vitæ* pode ser consultado em anexo 7.

4.3. Descrição do Negócio

Este negócio, denominado Pipa na Linha, baseia-se numa Academia de Costura, e situa-se no distrito de Lisboa, com perspectivas de expansão para outras zonas de Portugal. Este estabelecimento irá dividir-se em duas zonas fundamentais: 1) loja de peças elaboradas pelos alunos e *merchandising* da marca; 2) serviço de aprendizagem de costura, moderno, familiar, de acordo com as tendências de moda actuais, e dirigido a um público-alvo maioritariamente feminino, jovem, dinâmico e empreendedor, onde serão leccionadas aulas e *workshops* de costura, que contemplam desde as noções básicas à criação de moldes e peças de roupa complexas, à modernização e reutilização de mobiliário com tecidos – *Upcycling* –, passando pela utilização de diversas técnicas e materiais de costura.

Do mesmo modo, diferencia-se por incluir um serviço de apoio e impulsionamento ao empreendedorismo e criação de *startups*, através de uma parceria com a Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE) e com a venda, na Pipa na Linha, de peças elaboradas pelos alunos. Conta também com uma página pessoal para cada aluno – *My Pipa* – acessível no *website* da empresa, e permite a criação de etiquetas personalizadas e obtenção de certificados de formação. Além disso, em alturas pontuais realiza-se a “costura solidária”, actividade que promove a criação e doação de peças aos mais necessitados. Nas aulas de costura e *workshops*, os alunos têm a opção de adquirir tecidos e materiais de costura na Academia, sendo que tais operações ficam instantaneamente registadas nos dois *tablets* existentes. Nestes mesmos *tablets*, os alunos poderão seleccionar e reservar moldes, bem como aceder à sua página pessoal *My Pipa*. Possuirá cartões-presente para venda e ainda oferta de um presente no aniversário dos alunos. Disponibilizará cartões de visita originais, e todos os alunos têm direito a um brinde no acto da inscrição.

Apresenta como principais objectivos: 1) facultar noções de costura, aproveitando todos os benefícios que dela advêm; 2) estimular a vertente empreendedora, na criação de *startups*; 3) impulsionar e estabelecer a costura nos mais jovens.

A Pipa na Linha contribuirá para a diminuição do desemprego nacional, bem como para o impulso da economia portuguesa, com a possível e esperada criação de marcas nacionais (criadas pelos alunos). Contará ainda com outras parcerias diversas.

Quanto à localização do estabelecimento, o mesmo situar-se-á na localidade de Miraflores, num espaço/loja arrendado com uma área entre os 50m² e os 100 m², inserido numa zona envolvente de bons acessos, populacional, bem iluminada e visível.

As receitas deste negócio virão maioritariamente das aulas de costura e *workshops*, sendo ainda suportadas pelas vendas de tecidos e *merchandising* e possíveis parcerias e patrocínios. Mais dados e informações detalhadas de cariz financeiro encontram-se disponíveis no capítulo “Plano Financeiro”.

4.4. Análise do Mercado

4.4.1. Dimensão e Ciclo de Vida do Mercado

"Nada se perde, nada se cria, tudo se transforma."

(*Lavoisier, n.d.*)

Abordando o caso específico do negócio em questão – Academia de Costura –, é sabido que tal actividade remonta a décadas passadas, tendo posteriormente, com o aparecimento das lojas de pronto-a-vestir, caído em quase extinção. Contudo, nos últimos anos, tem-se vindo a registar um aumento significativo de oferta e procura pela mesma. Assim e, de acordo com Karniouchina, Carson, Short, e Ketchen (2013), que apresentam as três principais fases do ciclo de vida de uma indústria – crescimento, maturidade e declínio –, pode-se afirmar que esta indústria se encontra em fase de crescimento, na qual se regista o surgimento de novos produtos e/ou variações/adaptações de produtos existentes, bem como um elevado número de novas empresas, com quotas de mercado instáveis.

4.5. Análise do contexto externo

Na análise do contexto externo procura-se avaliar os factores que directa ou indirectamente podem influir as tomadas de decisão estratégicas da Pipa na Linha.

4.5.1. Análise PEST

Todas as empresas estão inseridas numa complexa rede de interacções ambientais. Deste modo, torna-se necessário elaborar uma análise à envolvente externa político-legal, económica, sócio-cultural e tecnológica, por forma a dar apoio à decisão na entrada num dado mercado.

4.5.1.1. Envolvente Político-legal

Dada a conjuntura actual que o país apresenta em termos políticos, e múltiplos incentivos nacionais e europeus associados ao empreendedorismo e inovação, estamos em condições de afirmar que este negócio se apresenta como uma oportunidade que se enquadra nos programas vigentes, nomeadamente ao nível do investimento, financiamento, e apoio à

gestão e tecnologia, de forma a proporcionar a partilha de experiências e informações, bem como o estabelecimento de parcerias que promovam o desenvolvimento e a competitividade. Quanto à legislação em curso, no que se refere a Regulamentação Comercial, terão de ser garantidos seguros individuais de responsabilidade civil, relativamente aos alunos da Academia, seguro de acidentes de trabalho aos colaboradores, bem como providenciado um seguro multirriscos aplicado ao espaço. Deverá ser ainda cumprida legislação aplicável respeitante aos meios de comunicação, marketing e publicidade.

Em termos de Regulamentação Técnica, será necessário aplicar normas de segurança, nomeadamente quanto a incêndios, intempéries ou actividade sísmica.

4.5.1.2. Envolvente Económica

Relativamente à indústria na qual o negócio em questão se insere, a crise económica que se vive actualmente constitui uma vantagem e uma desvantagem para a mesma. Por um lado, a crise leva a que as famílias se contenham em actividades suplementares às necessidades básicas, levando a que sejam efectuados cortes em investimentos como cursos de corte e costura. Por outro lado, a crise faz com que as populações optem por produtos mais baratos, e a costura permite a criação de tais produtos, desde peças de roupa, presentes para amigos e familiares, até reciclagem de roupas e mobiliário.

Além da crise e, fortemente, por consequência da mesma, o desemprego que, nos últimos 5 anos, atingiu níveis recorde em Portugal desde, pelo menos, o ano 1983 (INE, 2015), é vista como uma oportunidade para o negócio e para a população desempregada, por representar só por si uma oportunidade, uma inspiração e uma actividade que se pode transformar na criação de pequenos negócios que permitam a alavancagem do comércio e economia nacional.

A taxa de juro associada aos financiamentos bancários, custo de aquisição de materiais, equipamento e outros bens, bem como o imposto sobre o rendimento colectivo (IRC) aplicado às empresas, ambos bastante elevados, constituem obstáculos à normal prossecução do negócio em termos da evolução de crescimento e consequente rentabilidade do mesmo.

Além destes, dado que a actividade, pelo menos inicialmente, exige horários alternados de aulas – consoante a procura existente e a disponibilidade da mesma –, os colaboradores e encarregados de loja deverão estar colectados como trabalhadores independentes e auferirem a respectiva remuneração através de Recibos Verdes, o que, para a Academia, constitui uma vantagem.

4.5.1.3. *Envolvente Sócio-cultural*

Numa sociedade em constante mudança, há actividades do passado que reaparecem no presente em força. A costura é uma dessas actividades. O fenómeno “*Do It Yourself*”, com cada vez mais adeptos e seguidores em todo o mundo, já abordado neste projecto, também se associa à mudança de mentalidades e apoia a costura. A sociedade procura autonomia e criatividade, ao mesmo tempo que aproveita os benefícios da costura que vão para lá de contrariar a actual vida tensa e agitada, constituindo um escape e uma terapia, nomeadamente para questões de saúde. Além do crescente nível de autonomia das sociedades, a população, hoje em dia, mais sofisticada e exigente, aprecia a novidade e o diferente. A Pipa na Linha tenciona, com base na costura do passado, adaptar-se no presente, relativamente às preferências dos consumidores. Mais ainda, a propensão à poupança, devido à actual crise financeira, leva à procura de soluções, constituindo a costura um meio para, por exemplo, poupar nas lojas convencionais, elaborando as suas próprias peças, ou adoptar uma atitude de transformação das mesmas – “*Upcycling*” –, ao invés de as deitar fora e comprar novas. Por fim, a costura, para aqueles que a experimentam, constitui mais do que um hábito; constitui um vício, mas um vício saudável. Ou seja, nesta actividade, no que se refere a hábitos de consumo após a adesão, a fidelização do cliente é quase certa.

4.5.1.4. *Envolvente Tecnológica*

Não só a mentalidade e os hábitos da sociedade se alteraram, mas também os processos e técnicas evoluíram ao longo dos tempos. Actualmente, quase todos os processos são suportados pela tecnologia, e esta constitui uma das características que os consumidores procuram graças à constante relação que têm com a mesma no dia-a-dia. A Pipa na Linha, apesar de se basear na utilização de manufactura, integra processos tecnológicos e interactivos, não só em termos do desenvolvimento do serviço – utilização de *tablets* e ligação à página *My Pipa* –, mas também em ferramentas de marketing, estando presente na internet – *website* e redes sociais. Além disso, para uma mais eficaz gestão da Pipa na Linha, irá ser utilizado um *software* apropriado, permitindo interligar todas as entidades implícitas ao negócio e simplificar procedimentos. Futuramente e, para melhor agradar aos consumidores, a Pipa na Linha irá contar com: 1) Multibanco como meio de pagamento, 2) uma aplicação móvel, de modo aumentar a proximidade empresa-cliente e 3) uma ligação aos seus conteúdos *online* por meio de *QR Code*.

4.5.2. Análise das Cinco Forças de Porter

A ferramenta denominada “Cinco Forças Competitivas de Porter”, criada por Michael Porter em 1979, pretende analisar a competitividade entre empresas, de modo a desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. Nesta análise são estudadas 5 forças distintas: fornecedores, clientes, novos concorrentes, produtos substitutos e rivalidade. Todas estas pressionam a empresa no sentido de influenciar a sua rentabilidade ou atractividade.

4.5.2.1. Rivalidade entre os Concorrentes

No sector da formação em costura, torna-se difícil inovar nos serviços prestados devido ao seu particularismo. Deste modo, a luta e rivalidade entre os concorrentes constitui um factor determinante na competitividade do mercado. Para a Pipa na Linha superar tal força, deve não só inovar nos seus produtos, mas também apostar vigorosamente em estratégias de *marketing*.

4.5.2.2. Poder de Negociação dos Clientes

Com a globalização e evolução da tecnologia, a procura pela interação, partilha, qualidade, exclusividade e personalização, bem como o grau de exigência, autonomia e sofisticação dos consumidores, aumentou consideravelmente. Assim, os clientes tendem a aproximar-se e fidelizar-se a serviços que lhes forneçam tais especificidades. A Pipa na Linha irá de encontro às mesmas, tendo como suporte o seu serviço *core* – aulas de costura –, que transpõe autonomia, exclusividade e personalização, a existência de equipamentos sofisticados e tecnológicos, a aposta numa comunicação transparente, próxima do cliente e de partilha. Espera também alcançar ou mesmo superar expectativas e, principalmente manter sempre a máxima qualidade implícita em todos os seus processos e serviços.

4.5.2.3. Poder de Negociação dos Fornecedores

De modo a evitar que a Pipa na Linha seja prejudicada com, não só aumento dos preços praticados pelos fornecedores, mas também falhas ao nível de incumprimentos e atrasos, esta contará com uma carteira de fornecedores diversificada.

4.5.2.4. Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes

O sector da formação em costura representa um sector actualmente em crescimento, atraindo um elevado número de novos concorrentes. As reduzidas barreiras à entrada e os incentivos à criação de novas empresas contribuem para o aparecimento de novas empresas. Devido a

estes factores, é necessário apostar na diferenciação e na elevada qualidade de serviço, de forma a obtenção de vantagens competitivas.

4.5.2.5. Ameaça de Produtos Substitutos

No que se refere ao sector em que a Pipa na Linha actua, dado o actual número mínimo existente de produtos substitutos, estes não constituem uma ameaça ao negócio, pois referem-se a amigos ou familiares dos consumidores que lhes possam oferecer o serviço que a Pipa na Linha oferece, além de não conseguirem integrar todos os produtos oferecidos pela mesma.

4.5.3. Objectivos Estratégicos

"Os objetivos são sempre baseados em expectativas, e devem ser construídos a partir do que o negócio é, o que será, e que deveria ser "(Drucker, 2009, citado por Sołoducho-Pelc, 2014). Estes são considerados uma base para o funcionamento de qualquer negócio e devem refletir a vontade de vencer, definindo desafios ambiciosos num ambiente em mudança (Sołoducho-Pelc, 2014). Por formulação de objectivos, uma empresa apresenta as suas intenções e aspirações, que deverão ser realizados sob o conceito seleccionado de estratégia (Sołoducho-Pelc, 2014). Estes são de importância fundamental para o sucesso, pois indicam a direcção do desenvolvimento, prioridades e coordenação das actividades, além de permitirem organizar, motivar e controlar a atividade da empresa (Prusty, Pratap Mohapatra, e Mukherjee, 2010, citado por Sołoducho-Pelc, 2014). Ao mesmo tempo, desempenham o papel de critérios importantes que afetam as escolhas feitas pelas empresas no processo de gestão estratégica (Sołoducho-Pelc, 2014).

Assim sendo, a Pipa na Linha aspira ser uma academia de costura de referência, pelas suas propostas de valor, processos, actividades e qualidade do serviço, as quais serão as principais ferramentas de fidelização dos clientes da empresa.

2016	Realização de parcerias
	Realização de acções de <i>marketing</i>
	Aumento da rentabilidade
	Melhoramento da imagem da empresa
	Taxa de fidelização: 60%
2017	Criação de uma aplicação móvel
	Instalação de multibanco como meio de pagamento
	Criação de ligação por <i>QR Code</i>
	Aumento da rentabilidade
	Realização de um maior número de eventos
2018	Taxa de fidelização: 70%
	Aumento da rentabilidade
	Taxa de fidelização: 80%

Figura 7 - Objectivos Estratégicos

Fonte: Elaboração própria

4.5.4. Segmentação, Mercado-Alvo, Posicionamento – STP

Apesar da facilidade de acessos desde qualquer zona dos concelhos de Lisboa, Oeiras ou Cascais, o público-alvo da Pipa na Linha segmenta-se em residentes das zonas de Miraflores, Algés, Linda-a-Velha, Carnaxide, Restelo, Ajuda, Belém, Dafundo e Queijas.

No que se refere a características demográficas do público-alvo, este segmenta-se por ser jovem e jovem adulto, do sexo feminino, de classe média-alta e, como ocupação, estudantes, mães de família ou em licença de parto. Numa vertente psicográfica, o público-alvo da Pipa na Linha vai de encontro a personalidades descontraídas, de mente aberta, espírito empreendedor, autónomas e criativas. Em termos comportamentais e, cruzando todas as bases referidas anteriormente, o público-alvo distingue-se pela sua paixão pela experiência e pelo exclusivo, pela sua força no *word-of-mouth*, recomendando e mantendo-se fiéis à marca. Apesar de, a curto prazo, o mercado-alvo da Pipa na Linha ser maioritariamente de idades compreendidas entre os 18 e os 40 anos, a médio e longo prazo, por angariação e publicidade em escolas básicas, secundárias e colégios, a faixa etária estender-se-á a partir dos 6 anos de idade. Assim sendo, o primeiro nível de segmentação será o sector *Business to Consumer*. Sendo que a oferta da Pipa na Linha se foca num serviço principal – Aulas de Costura –, e que o mercado-alvo, apesar de maioritariamente feminino, será heterogéneo, pode-se afirmar a existência de especialização de produto na seleção do mercado-alvo.

O posicionamento estratégico da Pipa na Linha e os serviços prestados terão como base a diferenciação e o carácter inovador – elementos identificados no capítulo “Descrição do Negócio” –, relativamente à concorrência.

4.6. Marketing

4.6.1. Análise SWOT

Hoje em dia, as organizações representam a potência do motor do progresso e do desenvolvimento e, por essa razão, deve ser utilizado um método que defina o nível de desempenho da organização no mercado (Dana, 2012).

Uma mudança organizacional significativa ocorre, por exemplo, quando uma organização altera a sua estratégia global de sucesso, adiciona ou remove um departamento ou, na prática, altera a sua natureza operacional. Esta também ocorre quando uma organização evolui através de vários ciclos de vida, do mesmo modo que as pessoas devem evoluir com sucesso através de ciclos de vida (Dana, 2012).

Quando se trata de organizações em fase de desenvolvimento, estas passam por mudanças significativas em diversos momentos. Infelizmente, nesta fase, ainda não existem elementos suficientes sobre como analisar a organização e identificar prioridades criticamente importantes. Deste modo, para melhorar a gestão da qualidade e identificar necessidades da organização, é necessário elaborar uma análise combinada do meio externo e interno. Por outras palavras, constrói-se uma Análise SWOT, estabelecendo, relativamente ao interior da empresa, Forças (*Strenghts*) e Fraquezas (*Weaknesses*) e, relativamente à envolvente externa, Oportunidades (*Oportunities*) e Ameaças (*Threats*). Esta análise constitui um instrumento que permite identificar os factores que afectam a atividade da organização, por forma a, posteriormente, fornecer soluções e permitir delinear a futura estratégia, bem como táticas e acções para a organização (Dana, 2012).

Forças (S)	Fraquezas (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Apoio ao empreendedorismo • Baixo investimento em activos fixos • Venda de peças criadas pelos alunos • Utilização de plataformas tecnológicas e interactivas • Nível elevado de fidelização • Localização estratégica • Relação de proximidade com o cliente • Elevado grau de personalização no serviço • Admissão de trabalhadores independentes • Valores sustentáveis 	<ul style="list-style-type: none"> • Público maioritariamente feminino e jovem • Custos associados ao espaço físico • Custos de aquisição de materiais, equipamentos e outros bens • Utilização quase total de manufactura
Oportunidades (O)	Ameaças (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Revivalismo da Costura • Incentivos nacionais e europeus ao Empreendedorismo e Inovação • Crise Económica • Propensão à poupança • Desemprego • Fenómenos <i>Do It Yourself</i> e <i>Upcycling</i> • Baixa concorrência • Elevada procura • Costura como actividade terapêutica • Aumento do nível de autonomia, sofisticação e exigência da sociedade • Procura pela criatividade, exclusividade e personalização • Constante relação da sociedade com plataformas tecnológicas e interactivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência existente • Novos concorrentes • Crise Económica • Legislação aplicável relativa à publicidade • Elevadas taxas de juro • Taxa de IRC • Taxa de IVA

Figura 8 - Análise SWOT

Fonte: Elaboração própria

4.6.2. Marketing Mix

O *marketing-mix* geralmente conhecido, e desenvolvido, nos anos 60, por Jerome McCarthy, consiste numa ferramenta de *marketing* que engloba quatro variáveis (4Ps) – *Product*, *Price*, *Place* e *Promotion*. Visto que a Pipa na Linha se insere no sector dos serviços, e dadas as especificidades dos mesmos – intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade –, a esta análise serão acrescidos 3Ps – *People*, *Processes* e *Physical Evidences* –, propostos por Booms e Bitner (1981). De acordo com estes autores, tais variáveis determinam o sucesso de uma empresa de serviços, influenciando as necessidades

de compra, a experiência e a satisfação do cliente, garantindo, *à posteriori*, uma máxima qualidade do serviço, *feedback* positivo, e fidelização dos clientes.

4.6.2.1. Produto

“A product is anything that can be offered to a market to satisfy a want or need”
(Kotler, 2002)

De acordo com Woodruff (2004), os bens e serviços podem ser categorizados em quatro tipos com base na frequência e ocasião de compra: 1) bens e serviços de conveniência; 2) bens e serviços de compra; 3) bens e serviços especializados e 4) bens e serviços não procurados. O serviço em questão insere-se na terceira categoria – serviço especializado –, devido à sua oferta reduzida, e podendo ser encontrado apenas em locais específicos.

A qualidade do serviço prestado e dos materiais utilizados é alta, procurando exceder as expectativas dos consumidores e satisfazer as suas necessidades.

A Pipa na Linha oferece um leque de produtos, em parte diferenciados da concorrência.

De acordo com o Modelo dos três níveis de produto – conceito sugerido por Kotler, Armstrong, Saunders e Wong (1999) –, considera-se como *Core Product* (1º nível) as aulas de costura e *workshops* que a Academia dispõe; como *Actual Product* (2º nível) a disponibilidade de máquinas de costura, moldes, materiais e tecidos (bem como a venda dos dois últimos), as parcerias existentes, a existência de promoções, brindes e *merchandising* da marca, o design, a decoração da loja e atributos da mesma, como a localização, acessibilidade, sustentabilidade e organização do espaço, o apoio prestado na criação de pequenos negócios, a possibilidade de personalizar peças elaboradas, a utilização de *tablets* no processo de escolha e reserva dos moldes, bem como ligação às páginas pessoais dos alunos “*My Pipa*”, a presença nas redes sociais, a existência de cartão-presente, os eventos esporádicos, as criações solidárias e a venda e promoção de peças elaboradas pelos alunos; como *Augmented Product* (3º nível) identifica-se a emissão de certificados, a gestão de sugestões e reclamações, a variedade de modos de pagamento e o acompanhamento personalizado aos alunos.

Relativamente à marca e imagem, de acordo com Jobber (2001), uma boa marca deve: 1) reproduzir associações positivas; 2) ser fácil de ser pronunciada e recordada; 3) sugerir benefícios do produto; 4) ser distintiva; 5) ser transferível; 6) não violar uma marca registada existente. Frequentemente, é acompanhada por um logótipo, intensificando as características associadas ao nome.

Deste modo, tanto o nome como o logótipo da empresa trespassam associações relacionadas com os serviços que esta presta. A marca “Pipa na Linha – Academia de Costura” descreve, juntamente com o logótipo, o conceito do negócio.



Figura 9 - Logótipo
Fonte: Elaboração Própria

4.6.2.2. Comunicação

Tendo em conta as especificidades do negócio e o seu público-alvo, a comunicação da Pipa na Linha será efectuada, inicialmente, ainda antes da abertura da escola – permitindo criar o efeito curiosidade nos potenciais clientes –, nas redes sociais – *Facebook, Instagram, Pinterest, Twitter, Snapchat, LinkedIn e Blogues* –, na Internet – *Website* –, e com a distribuição de folhetos publicitários. Como estratégia de activação de marca, irá ser desenvolvida, além de um evento de abertura no próprio espaço, uma acção experiencial, com máquinas de costura, onde serão oferecidos *vouchers* de desconto. Os *tablets* da Pipa na Linha contarão com uma ligação ao website da Academia, e páginas pessoais “*My Pipa*” – páginas exclusivas aos alunos através de *password*, onde cada aluno pode introduzir dados pessoais, consultar informações sobre a escola, peças elaboradas, eventos futuros, datas das próximas aulas e *workshops*, ligações às redes sociais, dicas e vídeos acerca da costura, bem como uma lista dos materiais adquiridos na Academia. Irá ainda contar, no espaço exterior, com uma placa luminosa e bandeiras e balões.

Possuindo contactos nas áreas da imprensa, espera, no primeiro ano de actividade, ser publicitada em revistas e programas televisivos. Neste aspecto, pretende-se divulgar, não só a Pipa na Linha, mas também os benefícios da costura, nas perspectivas revivalista, terapêutica e económica. A Pipa na Linha irá realizar eventos esporádicos no seu espaço. Será ainda comercializado *merchandising* variado da marca, podendo ser adquirido pelo público em geral. Com o intuito de atribuir uma maior notoriedade à marca, todas as peças elaboradas na escola contarão com uma etiqueta (em tecido) com o nome da empresa e do aluno autor da peça. A marca irá, também, disponibilizar brindes de inscrição e de aniversário e cartões de visita originais no seu design e em concordância com o conceito do negócio.

Contudo, o mais poderoso e importante meio de comunicação será o *word of mouth*, dado o poder actual do *feedback* e da publicidade gratuita e confiável do “passa-a-palavra”.

4.6.2.3. Distribuição

Para instalar a primeira unidade da Pipa na Linha foi elegida a localidade de Miraflores, freguesia de Algés, devido a quatro relevantes factores: 1) Algés é das freguesias com maior densidade populacional do concelho de Oeiras, de acordo com uma publicação da Câmara Municipal de Oeiras (n.d.), acessível em anexo 8; 2) o público-alvo da Pipa na Linha enquadra-se na população de Miraflores; 3) visto que Algés, relativamente à freguesia com maior densidade populacional do concelho de Oeiras, se localiza mais próxima da Grande Lisboa, aumenta o raio de captação de alunos nesta mesma zona; e 4) a facilidade de acessos – Auto-estrada A5, IC17 CRIL, Marginal, Avenida 24 de Julho, comboios urbanos e autocarros. Além destes, dado que a Pipa na Linha aspira a angariação de um mercado mais jovem (6 aos 18 anos), é essencial a proximidade com escolas básicas, secundárias e colégios. Miraflores é, neste aspecto, considerado um local estratégico, pelo número de escolas e colégios presentes num raio igual ou inferior a 3km (ver anexo 9). Assim, o espaço em Miraflores constituirá o principal canal de distribuição. Além deste, o *website* e redes sociais também formarão parte dos canais de distribuição, comercializando, de forma online, os produtos da marca, e contactando com o consumidor acerca dos serviços que oferece.

As aulas da Pipa na Linha terão a duração de 3 horas e serão leccionadas de segunda-feira a sábado, num regime de um número máximo de 8 alunos para 1 professor. Domingo estará reservado a *workshops*, os quais terão uma duração média de 5 horas.

A Pipa na Linha estará aberta todos os dias das 10h00 às 22h00, excepto aos feriados.



Figura 10 - Horário dos Serviços
Fonte: Elaboração própria

4.6.2.4. Preço

Das variáveis de *marketing-mix* utilizadas, as estratégias de preço são as que apresentam maior complexidade. Nos serviços, a dificuldade é acrescida, devido às características que

lhes estão associadas: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1985).

Deste modo, a definição dos preços da Pipa na Linha baseia-se nos preços praticados pela concorrência, no valor de compra do mercado e na diferenciação existente no serviço. Esta definição alia-se à estratégia de Linha de Preços do Produto, na qual são definidas as diferenças de preços entre os vários produtos da marca (Kotler et al., 1999). Neste caso, como a diferença de preço entre produtos sucessivos é pequena, os compradores, de acordo com esta estratégia, compram o produto mais avançado. Tal irá aumentar os lucros da empresa, se a diferença de custo for menor à diferença de preço (Kotler et al., 1999).

Aulas de Corte e Costura	
Número de aulas	Preço/mês
1 aula por semana (4 aulas/mês)	100 euros
2 aulas por semana (8 aulas/mês)	145 euros
3 aulas por semana (12 aulas/mês)	190 euros
4 aulas por semana (16 aulas/mês)	210 euros
Workshops	
Cada <i>workshop</i>	45-60 euros

Figura 11 - Preços dos Serviços

Fonte: Elaboração própria

Os preços incluem IVA a 23% e poderão sofrer alterações, devido a promoções pontuais, campanhas de descontos ou alterações da procura. O pagamento das aulas e *workshops* deverá ser efectuado em dinheiro, cheque, débito directo ou transferência bancária, no prazo limite da emissão das facturas (60 dias) aquando da inscrição do aluno e, nos meses que se seguem, a contar 30 dias a partir da data da primeira aula. Relativamente aos tecidos e material de costura que os alunos adquirirem nas aulas, o aluno poderá pagar no momento, ou acrescentar o valor da compra à sua mensalidade, registada na sua página *My Pipa* e actualizada à ficha de pagamentos do aluno no *software* da Academia. Já o pagamento dos bens comercializados ao público em geral – *merchandising* e peças de roupa – deverá ser efectuado no momento da compra, na Academia, em dinheiro ou cheque.

4.6.2.5. Pessoas

Um serviço é bom ou mau, não só pela sua oferta, mas principalmente pela experiência vivida durante o seu consumo pelos clientes, na qual se englobam as pessoas com quem com quem estes interagem, e que são a “cara da marca”. Estas empresas, particularmente, devem fazer uma gestão eficaz destes funcionários, por forma a monitorar a qualidade do serviço relativamente a atitudes e comportamentos, que influenciam a percepção, satisfação e intenção de compra do cliente. Nas empresas de serviços existe uma forte relação entre o desempenho do pessoal de contacto com o cliente e os resultados dos serviços prestados

(Vliet, 2013). Assim, relativamente aos professores, estes devem cumprir determinadas competências técnicas. Para além destas, deverão ainda possuir requisitos necessários para o ensino/aprendizagem, bem como competências sociais no relacionamento com os alunos, sendo que estas últimas deverão, do mesmo modo, fazer parte da personalidade dos encarregados de loja. Todos os colaboradores irão estar devidamente identificados com uma farda própria da empresa. Os mesmos deverão estar colectados como trabalhadores independentes e auferirem a respectiva remuneração através de Recibos Verdes. Os alunos serão, na sua maioria, do sexo feminino, de idades compreendidas entre os 18 e os 40 anos, e nunca formarão turmas com mais de 8 elementos. Os/As encarregados/as de loja executarão funções administrativas, de vendas e controle da assiduidade. A gerente estará, sempre que possível, na Academia, garantindo o melhor serviço prestado e a melhor interação colaborador-aluno. Esta executará todas as funções inerentes a gestão, logística, *marketing*, recursos humanos e tesouraria. Em momentos esporádicos, tais como eventos ou acções de activação de marca, a Pipa na Linha irá contar com promotores/as para o efeito.

4.6.2.6. *Processos*

Os processos associados ao negócio representam as actividades e procedimentos pelos quais os serviços existentes são entregues ao cliente no consumo do mesmo.


De forma a uma gestão mais correcta e eficaz dos professores, alunos, pagamentos, aulas e respectivos horários, irá ser utilizado um *software* de gestão apropriado. Para a gestão do *marketing*, redes sociais e *emails*, entre os quais sugestões, reclamações, dúvidas ou comentários, a directora estará encarregue de responder correcta e prontamente aos mesmos.

Na Pipa na Linha cada aluno possui uma página pessoal *online My Pipa*, acedida por meio de uma *password* entregue ao aluno no acto da inscrição. Esta página inclui os dados e medidas do aluno, o regime em que se encontra, horários e eventos futuros da Academia, fotografias das peças que já elaborou, desejos de peças que queira vir a elaborar, e registos de compra de tecidos e materiais feitos na Academia. Assim, aquando da compra de tecidos ou materiais pelos alunos, a Pipa na Linha conta com dois *tablets*, que permitem o registo da compra, a procura dos moldes pelos alunos, bem como uma ligação directa à sua página pessoal.

4.6.2.7. *Evidências Físicas*

Como referido anteriormente, a Pipa na Linha vai englobar dois produtos e zonas distintas: 1) Venda de *merchandising* e peças de roupa elaboradas pelos alunos, e 2) Aulas de Costura e *Workshops*. Ambas as zonas, que se encontram num só espaço, contarão com materiais da

melhor qualidade e decoração adequada ao conceito do negócio. As máquinas de costura e todos os materiais estarão à disposição e vista dos alunos. A Pipa na Linha apostará na utilização de materiais reciclados e recicláveis, bem como numa vertente sustentável, com a utilização, por exemplo, de papel reciclado e lâmpadas LED.

As cores da decoração, mobiliário e fardas dos colaboradores da Pipa na Linha serão as seguintes:  . Um esboço do espaço pode ser visualizado em anexo 10.

4.8. Plano Operacional

Como referido anteriormente, Osterwalder e Pigneur (2010) desenvolveram o chamado *Business Model Canvas*, um Mapa do Modelo de Negócio que permite descrever e controlar a lógica do negócio, do ponto de vista estratégico, numa só página. Deste modo, e devido às características associadas a esta mesma ferramenta, a mesma foi elegida para traçar o modelo de negócio da Pipa na Linha.

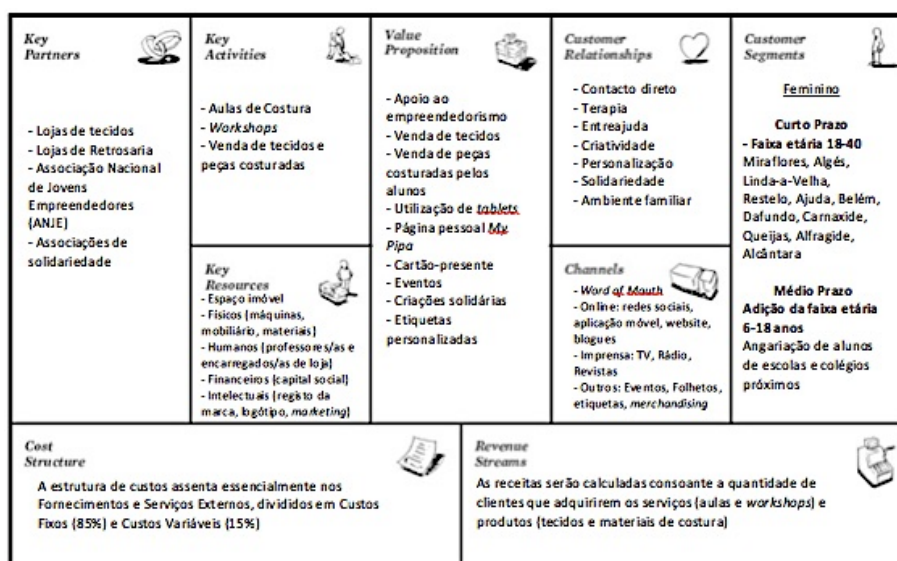


Figura 12 - Modelo de Negócio

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Osterwalder & Pigneur (2010)

4.8.1. Instalações e Localização

De acordo com as especificidades do negócio, a Pipa na Linha implementar-se-á numa loja arrendada na zona de Miraflores tipo *open space*, com uma área compreendida entre os 50m² e os 100m². O valor da renda situar-se-á nos 500€/mês, por um período renovável de 5 anos.

4.8.2. Equipamento

No que se refere ao equipamento necessário à criação e funcionamento da Pipa na Linha, será necessária a aquisição de, inicialmente, oito máquinas de costura básicas (800€), duas máquinas cose-e-corte (600€), um computador (250€), dois *tablets* (100€), uma impressora (80€), um *software* de gestão (cerca de 700€/ano) e um serviço de internet (30€/mês).

4.9. Plano Financeiro

De acordo com Neves (2001), o Plano Financeiro é parte integrante de qualquer plano de negócios. Este constitui um instrumento essencial à gestão financeira e estratégica da empresa, pois permite identificar as necessidades de financiamento previsionais e estuda as formas de financiamento mais apropriadas. Tem também um papel fulcral na avaliação de empresas e negócios, sendo fundamental a estimativa dos fluxos de caixa previsionais.

O presente Plano de Negócios tem por base os objectivos estratégicos da empresa. Além disso, de acordo com a perspectiva de desenvolvimento da empresa, fixam-se um conjunto de políticas de gestão. Os objectivos e as políticas de gestão integram um conjunto de pressupostos do plano financeiro, fundamentais para a elaboração de orçamentos e documentos financeiros previsionais. Uma vez construídas as demonstrações financeiras previsionais, segue-se a sua análise e avaliação, em conformidade com os objectivos inicialmente enunciados (Neves, 2001).

Como referido anteriormente, a Pipa na Linha pretende abrir uma nova unidade a cada 2 anos, previsão esta reflectida em todo o Plano Financeiro que se segue.

Além das rubricas a seguir representadas, o Balanço Previsional e o Plano de Financiamento podem ser consultados em anexo 11 e anexo 12, respectivamente.

4.9.1. Vendas, CMVMC, FSE, Gastos com o Pessoal e Ponto Crítico

Na figura 13 apresenta-se o crescimento previsto do volume de negócios. A taxa de variação dos preços refere-se à taxa de inflação prevista. Prevê-se um crescimento anual das vendas de produtos e serviços.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Taxa de variação dos preços		1,00%	1,00%	1,50%	1,50%	1,50%
VENDAS	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tecidos	600	758	1 530	1 786	2 715	3 032
Quantidades vendidas	60	75	150	173	258	284
Taxa de crescimento das unidades vendidas		25,00%	20,00%	15,00%	15,00%	10,00%
Preço Unitário	10,00	10,10	10,20	10,35	10,51	10,67
Merchandising	150	189	383	447	679	758
Quantidades vendidas	30	38	75	86	129	142
Taxa de crescimento das unidades vendidas		25,00%	20,00%	15,00%	15,00%	10,00%
Preço Unitário	5,00	5,05	5,10	5,18	5,25	5,33

PLANO DE NEGÓCIOS
PIPA NA LINHA - ACADEMIA DE COSTURA

Material de Costura	300	379	765	893	1 358	1 516
Quantidades vendidas	120	150	300	345	517	568
Taxa de crescimento das unidades vendidas	25%	25,00%	20,00%	15,00%	15,00%	10,00%
Preço Unitário	2,50	2,53	2,55	2,59	2,63	2,67
TOTAL	1 050	1 326	2 678	3 126	4 752	5 305
PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Aulas 1x/semana	14 400	18 180	36 434	42 528	64 041	71 501
Taxa de crescimento		25,00%	20,00%	15,00%	15,00%	10,00%
Aulas 2x/semana	13 920	17 574	35 220	41 110	61 906	69 118
Taxa de crescimento		25,00%	20,00%	15,00%	15,00%	10,00%
Aulas 3x/semana	9 120	11 514	23 075	26 934	40 559	45 284
Taxa de crescimento		25,00%	20,00%	15,00%	15,00%	10,00%
Aulas 4x/semana	5 040	6 363	12 752	14 885	22 414	25 025
Taxa de crescimento		25,00%	20,00%	15,00%	15,00%	10,00%
Workshops	17 280	21 816	43 721	51 033	76 849	85 802
Taxa de crescimento		25,00%	20,00%	15,00%	15,00%	10,00%
TOTAL	59 760	75 447	151 202	176 490	265 768	296 730
TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL	1 050	1 326	2 678	3 126	4 752	5 305
TOTAL VENDAS	1 050	1 326	2 678	3 126	4 752	5 305
IVA VENDAS 23%	242	305	616	719	1 093	1 220
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS	59 760	75 447	151 202	176 490	265 768	296 730
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS 23%	6 458	8 154	16 341	19 074	28 722	32 068
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	60 810	76 773	153 880	179 616	270 520	302 036
IVA	6 700	8 459	16 957	19 793	29 815	33 289
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	67 510	85 231	170 836	199 408	300 335	335 324

Figura 13 - Volume de Negócios

Fonte: Elaboração própria, com utilização da folha de cálculo do IAPMEI

Os produtos disponíveis para venda na Pipa na Linha apresentam-se na figura 14, ditando os valores correspondentes ao Consumo de Mercadorias Vendidas.

CMVMC	Margem Bruta	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tecidos	50,00%	300	379	765	893	1 358	1 516
Merchandising	50,00%	75	95	191	223	339	379
Material de Costura	50,00%	150	189	383	447	679	758
TOTAL CMVMC		525	663	1 339	1 563	2 376	2 653
IVA 23%		121	152	308	359	546	610
TOTAL CMVMC + IVA		646	815	1 647	1 922	2 922	3 263

Figura 14 - CMVMC

Fonte: Elaboração própria, com utilização da folha de cálculo do IAPMEI

Os gastos com fornecimentos e serviços externos (FSE) dividem-se em custos fixos (CF) e custos variáveis (CV), e fixam-se, em grande parte, nos honorários e renda do espaço.

					2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nº Meses					12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento						1,00%	1,00%	1,50%	1,50%	1,50%
				FSE - TOTAIS (CF + CV)						
	Tx	CF	CV	Valor	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Serviços especializados										
Contabilidade	23%	100%		100,00	1 200,00	1 212,00	2 424,12	2 460,48	3 697,39	3 752,85
Marketing	23%		100%	16,25	2 432,40	3 070,91	6 155,18	7 184,64	10 820,80	12 081,43
Vigilância e segurança	23%	100%		22,50	270,00	272,70	545,43	553,61	831,91	844,39
Honorários (Profs / Limpeza/Enc.loja)	23%	100%		2 170,00	26 040,00	26 300,40	67 003,40	68 008,46	83 428,58	84 680,01
Conservação e Manutenção	23%	100%		50,00	600,00	606,00	1 212,06	1 230,24	1 848,69	1 876,42
Materiais										
Assistência Técnica - Software Gestão	23%	100%		20,00	240,00	242,40	482,40	489,64	736,98	748,04
Material de costura (uso na Escola)		100%		50,00	600,00	606,00	1 206,00	1 224,09	1 842,45	1 870,09
Energia e fluidos										
Electricidade	23%	95%	5%	200,00	2 400,00	2 545,20	5 099,18	5 434,46	8 191,77	8 730,38
Água	6%	95%	5%	30,00	360,00	381,78	764,88	815,17	1 228,77	1 309,56
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23%	100%		500,00	6 500,00	6 300,00	13 115,00	13 770,75	20 959,29	22 007,25
Comunicação - Telecomunicações	23%	100%		30,00	360,00	363,60	727,24	738,14	1 109,22	1 125,85
Seguros		90%	10%	59,17	710,00	717,10	1 434,27	1 455,79	2 187,62	2 220,44
Livro de reclamações		100%		2,00	24,00		24,00		24,00	24,36

PLANO DE NEGÓCIOS
PIPA NA LINHA - ACADEMIA DE COSTURA

Higiene e Limpeza	23%	100%	10,00	120,00	121,20	242,41	246,05	369,74	375,28
TOTAL FSE				41 856,40	42 739,29	100 435,57	103 611,50	137 277,2	141 646,3
FSE - Custos Fixos				39 191,00	39 305,91	39 930,49	40 742,97	41 579,21	42 440,16
FSE - Custos Variáveis				2 665,40	3 288,96	6 382,81	7 423,56	11 071,70	12 345,04
TOTAL FSE				41 856,40	42 594,87	46 313,30	48 166,52	52 650,92	54 785,20
IVA				9 258,95	9 460,82	22 357,37	23 075,69	30 432,43	31 409,61
FSE + IVA				51 115,35	52 200,10	122 792,94	126 687,19	167 709,6	173 055,9

Figura 15 - Fornecimento e Serviços Externos

Fonte: Elaboração própria, com utilização da folha de cálculo do IAPMEI

Apesar do pagamento ao pessoal ser a Recibos Verdes, irá ser atribuída uma remuneração mensal equivalente ao salário mínimo nacional à gerente, discriminada na figura 16.

		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nº Meses		14	14	14	14	14	14
Incremento Anual – Inflação			1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Remuneração base mensal		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Administração / Direcção		505	510	1 020	1 030	1 041	1 051
Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Administração / Direcção		7 070	7 141	14 282	14 425	14 569	14 715
Outros Gastos							
Segurança Social							
Órgãos Sociais	23,75%	1 679	1 696	3 392	3 426	3 460	3 495
Seguros Acidentes de Trabalho	3%	212	214	428	433	437	441
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		8 961	9 051	18 103	18 284	18 466	18 651
QUADRO RESUMO		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Remunerações							
Órgãos Sociais		7 070	7 141	14 282	14 425	14 569	14 715
Encargos sobre remunerações		1 679	1 696	3 392	3 426	3 460	3 495
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais		212	214	428	433	437	441
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		8 961	9 051	18 103	18 284	18 466	18 651
Retenções Colaboradores		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	11,00%	778	785	1 571	1 587	1 603	1 619
Retenção IRS Colaborador	8,50%	601	607	1 214	1 226	1 238	1 251
TOTAL Retenções		1 379	1 392	2 785	2 813	2 841	2 869

Figura 16 - Gastos com Pessoal

Fonte: Elaboração própria, com utilização da folha de cálculo do IAPMEI

O Ponto Crítico Operacional Previsional, na figura 17, representa o momento a partir do qual a empresa apresenta resultados de exploração positivos sendo que, quanto mais baixo, mais depressa o consegue alcançar. Do mesmo modo, menor será o seu risco económico. Assim, com os valores crescentes da actividade da Pipa na Linha, o Ponto Crítico apresenta uma continuada e visível tendência decrescente ao longo dos seis anos considerados, exibindo valores abaixo dos 50% a partir do terceiro ano.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Vendas e serviços prestados	60 810,00	76 772,63	153 879,53	179 615,88	270 520,11	302 035,70
CMVMC	525,00	662,81	1 338,88	1 562,81	2 375,93	2 652,72
FSE Variáveis	2 665,40	3 288,96	6 382,81	7 423,56	11 071,70	12 345,04
Margem Bruta de Contribuição	57 619,60	72 820,85	146 157,83	170 629,51	257 072,48	287 037,94
Ponto Crítico	51 361,31	51 550,67	62 236,93	62 903,83	64 523,61	65 251,22
Ponto Crítico %	89,14%	70,79%	42,58%	36,87%	25,10%	22,73%

Figura 17 - Ponto Crítico Operacional Previsional

Fonte: Elaboração própria, com utilização da folha de cálculo do IAPMEI

4.9.2. Fundo de Maneio, Investimento e Financiamento

Devido ao facto de a Pipa na Linha constituir uma empresa de serviços, não há necessidade de recorrer a fornecedores para possuir inventário. Deste modo, as necessidades de fundo de maneio não apresentam valores muito elevados.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Clientes	1 875	2 368	4 745	5 539	8 343	9 315
Estado	694	63	1 199	423	53	
TOTAL	4 069	3 931	7 445	7 462	9 895	10 815
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	3 595	3 682	8 642	8 931	11 849	12 244
Estado						815
TOTAL	3 595	3 682	8 642	8 931	11 849	13 060
Fundo Maneio Necessário	475	249	-1 197	-1 469	-1 954	-2 245
Investimento em Fundo de Maneio	475	-225	-1 446	-272	-485	-291
ESTADO	-694	-63	-1 199	-423	-53	815
SS	204,74	206,78	413,59	417,72	421,90	426,12
IRS	50,08	50,58	101,16	102,18	103,20	104,23
IVA	-948,71	-320,75	-1 714,10	-942,72	-577,87	285,12

Figura 18 - Necessidades de Fundo de Maneio

Fonte: Elaboração própria, com utilização da folha de cálculo do IAPMEI

O investimento inicial, no primeiro ano, constitui um valor máximo de 6.000€. Nos anos de abertura de novas unidades – 2018 e 2020 –, irá ser investido um total de 5.000€. Nos anos restantes – 2017, 2019 e 2021 – pretende-se realizar investimentos na ordem dos 600€/ano, acompanhando o crescimento do volume de negócios e as necessidades da empresa.

Investimento por ano	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Activos fixos tangíveis						
Máquinas de Costura	1 400,00	350,00	1 750,00	350,00	1 750,00	350,00
Marketing	270,00		270,00		270,00	
Mobiliário	832,00	208,00	1 040,00	208,00	1 040,00	208,00
Equipamento Tecnológico	430,00		430,00		430,00	
Decoração	800,00		800,00		800,00	
Total Activos Fixos Tangíveis	3 732	558	4 290	558	4 290	558
Activos Intangíveis						
Programas de computador	700		700		700	
Propriedade industrial	416					
Total Activos Intangíveis	1 116		700		700	
Fundo de maneio	475					
Total Investimento	5 323	558	4 990	558	4 990	558
IVA 23%	1 115	128	1 148	128	1 148	128
Valores Acumulados						
Activos fixos tangíveis						
Máquinas de Costura	1 400	1 750	3 500	3 850	5 600	5 950
Marketing	270	270	540	540	810	810
Mobiliário	832	1 040	2 080	2 288	3 328	3 536
Equipamento Tecnológico	430	430	860	860	1 290	1 290
Decoração	800	800	1 600	1 600	2 400	2 400
Total Activos Fixos Tangíveis	3 732	4 290	8 580	9 138	13 428	13 986
Activos Intangíveis						
Programas de computador	700	700	1 400	1 400	2 100	2 100
Propriedade industrial	416	416	416	416	416	416
Total Activos Intangíveis	1 116	1 116	1 816	1 816	2 516	2 516
Total	4 848	5 406	10 396	10 954	15 944	16 502

Taxas de Depreciações		
Activos fixos tangíveis		
Máquinas de Costura	12,50%	8 anos vida útil
Mobiliário	12,50%	8 anos vida útil
Equipamento de Transporte	25,00%	4 anos vida útil

PLANO DE NEGÓCIOS
PIPA NA LINHA - ACADEMIA DE COSTURA

Equipamento Tecnológico	33,333%	3 anos vida útil				
Activos Intangíveis						
Programas de computador	33,333%					
Depreciações e amortizações	2016	2017	2018	2019	2020	2021
TOTAL Activos fixos tangíveis	281	307	614	497	804	687
TOTAL Activos Intangíveis	233	233	467	233	467	233
Total Depreciações & Amortizações	514	540	1 081	730	1 271	920
Depreciações & Amortizações acumuladas	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Activos fixos tangíveis	281	588	1 202	1 699	2 503	3 190
Activos Intangíveis	233	467	933	1 167	1 633	1 867
TOTAL	514	1 055	2 136	2 866	4 136	5 056
Valores Balanço	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Activos fixos tangíveis	3 451	3 702	7 378	7 439	10 925	10 796
Activos Intangíveis	883	649	883	649	883	649
TOTAL	4 334	4 351	8 260	8 088	11 808	11 446

Figura 19 - Investimento

Fonte: Elaboração própria, com utilização da folha de cálculo do IAPMEI

A proprietária da marca e sócia irá contribuir com todo o montante associado à criação e investimento do negócio, através de capital próprio, pelo que não haverá necessidade de recorrer a qualquer tipo de empréstimo ou financiamento externo.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Investimento	5 323	558	4 990	558	4 990	558
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	5 400	600	5 100	600	5 100	600
Fontes de Financiamento	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Meios Libertos	7 408	18 850	26 431	43 410	86 841	107 307
Capital	5 323					
TOTAL	12 731	18 850	26 431	43 410	86 841	107 307

Figura 20 - Financiamento

Fonte: Elaboração própria, com utilização da folha de cálculo do IAPMEI

4.10. Demonstrações Provisionais

A figura 21 apresenta a Demonstração de Resultados da Pipa na Linha. Tanto o EBITDA como o Resultado Líquido apresentam sempre valores positivos e crescentes. Na figura 22, também o *free cash flow* e o *cash flow* acumulado mostram valores positivos, sendo que este último atinge valores na ordem dos 275 m€ no sexto ano de actividade.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Vendas e serviços prestados	60 810	76 773	153 880	179 616	270 520	302 036
CMVMC	525	663	1 339	1 563	2 376	2 653
Fornecimento e serviços externos	41 856	42 739	100 436	103 611	137 277	141 646
Gastos com o pessoal	8 961	9 051	18 103	18 284	18 466	18 651
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	9 467	24 320	34 003	56 158	112 401	139 086
Gastos/reversões de depreciação e amortização	514	540	1 081	730	1 271	920
EBIT (Resultado Operacional)	8 953	23 779	32 922	55 428	111 130	138 166
Juros e rendimentos similares obtidos	19	62	108	200	382	593
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	8 972	23 841	33 030	55 628	111 512	138 758
Imposto sobre o rendimento do período	2 064	5 483	7 597	12 794	25 648	31 914
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	6 908	18 357	25 433	42 833	85 865	106 844

Figura 21 - Demonstração de Resultados Previsional

Fonte: Elaboração própria, com utilização da folha de cálculo do IAPMEI

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	6 894	18 310	25 350	42 679	85 570	106 388

PLANO DE NEGÓCIOS
PIPA NA LINHA - ACADEMIA DE COSTURA

Depreciações e amortizações	514	540	1 081	730	1 271	920
	7 408	18 850	26 431	43 410	86 841	107 307
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-475	225	1 446	272	485	291
CASH FLOW de Exploração	6 934	19 076	27 877	43 682	87 325	107 599
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-4 848	-558	-4 990	-558	-4 990	-558
Free cash-flow	2 086	18 518	22 887	43 124	82 335	107 041
CASH FLOW acumulado	2 086	20 603	43 490	86 614	168 950	275 990

Figura 22 - Cash Flows Operacionais

Fonte: Elaboração própria, com utilização da folha de cálculo do IAPMEI

4.11. Indicadores de Avaliação

Verifica-se, na análise aos principais indicadores (figura 23), que todos os valores são positivos, salientando-se os indicadores financeiros e de liquidez, que apresentam um crescimento continuado ao longo dos anos.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
INDICADORES ECONÓMICOS						
Taxa de Crescimento do Negócio		26%	100%	17%	51%	12%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	11%	24%	17%	24%	32%	35%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS						
Return On Investment (ROI)	39%	47%	36%	37%	40%	34%
Rendibilidade do Activo	50%	61%	47%	48%	52%	43%
Rotação do Activo	340%	197%	221%	155%	127%	95%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	56%	61%	48%	46%	49%	39%
INDICADORES FINANCEIROS						
Autonomia Financeira	68%	77%	77%	81%	82%	86%
Solvabilidade Total	316%	426%	429%	532%	568%	708%
INDICADORES DE LIQUIDEZ						
Liquidez Corrente	2,40	3,79	3,79	4,94	5,36	6,83
Liquidez Reduzida	2,40	3,79	3,79	4,94	5,36	6,83
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO						
Margem Bruta	18 429	33 371	52 105	74 442	130 867	157 737
Grau de Alavanca Operacional	206%	140%	158%	134%	118%	114%
Grau de Alavanca Financeira	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 23 - Indicadores de Avaliação

Fonte: Elaboração própria, com utilização da folha de cálculo do IAPMEI

4.12. Análise de Sensibilidade e Risco

Para uma correcta análise da sensibilidade e risco é avaliado o VAL, na perspectiva do investidor e na perspectiva do projecto, sendo que os valores são de 477 m€ de 491 m€, respectivamente.

Na perspectiva do Investidor							
Free Cash Flow do Equity	2 086	18 518	22 887	43 124	82 335	107 041	1 409 537
Taxa de juro de activos sem risco	1,60%	1,62%	1,63%	1,66%	1,68%	1,71%	1,73%
Prémio de risco de mercado	11,05%	11,05%	11,05%	11,05%	11,05%	11,05%	11,05%
Taxa de Actualização	12,83%	12,84%	12,86%	12,89%	12,92%	12,95%	12,97%
Factor actualização	1,00	1,128	1,274	1,438	1,623	1,834	2,072
Fluxos Actualizados	2 086	16 410	17 970	29 994	50 716	58 376	680 433
	2 086	18 496	36 466	66 460	117 175	175 552	855 985
Valor Actual Líquido (VAL)	477 147						
Taxa Interna de Rentabilidade (TIR)	175,40%						
Pay Back period	0	Anos					
Na perspectiva do Projecto							
Free Cash Flow to Firm	2 086	18 518	22 887	43 124	82 335	107 041	1 448 974
WACC	12,65%	12,67%	12,68%	12,71%	12,73%	12,76%	12,76%
Factor de actualização	1	1,127	1,270	1,431	1,613	1,819	2,051
Fluxos actualizados	2 086	16 436	18 027	30 139	51 044	58 852	706 534
	2 086	18 522	36 549	66 688	117 731	176 584	883 117
Valor Actual Líquido (VAL)	491 894						
Taxa Interna de Rentabilidade (TIR)	175,97%						

PLANO DE NEGÓCIOS
PIPA NA LINHA - ACADEMIA DE COSTURA

Pay Back period	0 Anos					
Cálculo do WACC	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Passivo Remunerado	0	0	0	0	0	0
Capital Próprio	12 231	29 898	53 495	93 785	175 366	273 624
TOTAL	12 231	29 898	53 495	93 785	175 366	273 624
% Passivo remunerado	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
% Capital Próprio	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Custo						
Custo Financiamento	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%
Custo financiamento com efeito fiscal	5,08%	5,08%	5,08%	5,08%	5,08%	5,08%
Custo Capital	12,65%	12,67%	12,68%	12,71%	12,73%	12,76%
Custo ponderado	12,65%	12,67%	12,68%	12,71%	12,73%	12,76%

Figura 24 - Avaliação do Projecto

Fonte: Elaboração própria, com utilização da folha de cálculo do IAPMEI

4.13. Modelo de Gestão e Controlo do Negócio

A Pipa na Linha, como descrito anteriormente, integra uma sociedade unipessoal por quotas, sendo que só existe uma sócia gerente, que detém 100% da empresa. O controlo do negócio será efectuado com base na procura verificada, nos orçamentos anuais efectuados e objectivos estratégicos e de *marketing* da empresa. Mensalmente, será efectuado um controle e avaliação dos gastos e receitas, bem como uma previsão para o mês seguinte. A variação da procura, bem como o *feedback* pelos clientes serão, do mesmo modo, avaliados e tomados em conta nas acções estratégicas da empresa.

4.13.1. Organograma

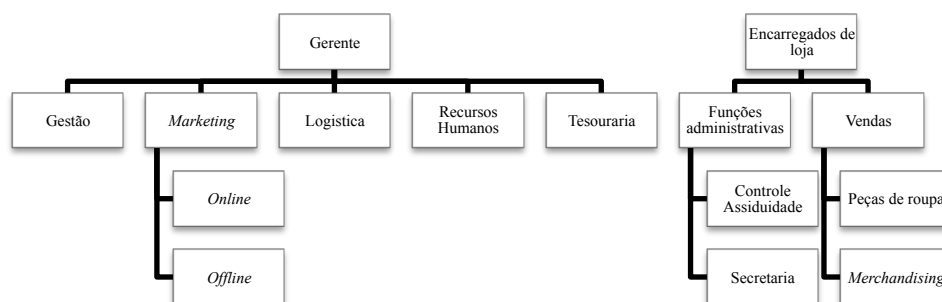


Figura 25 - Organograma

Fonte: Elaboração própria

4.14. Calendarização

Apesar da abertura da Pipa na Linha estar prevista para o 1º trimestre de 2016, diversas são as acções previamente previstas a realizar, por forma a garantir o maior sucesso da empresa.

Estão previstas aberturas de novas unidades de 2 em 2 anos.

A calendarização previsional 2015-2021 encontra-se assim discriminada em anexo 13.

5. Conclusões, Limitações e Investigação Futura

5.1. Conclusões

O presente projecto – Plano de Negócios de uma Academia de Costura – foi criado apoiando-se na necessidade de obtenção de conhecimentos na área da costura pela população feminina portuguesa. De acordo com a análise micro e macro efectuadas, bem como de *marketing*, juntamente com os dados resultantes do Estudo de Mercado e das entrevistas semi-estruturadas efectuadas a escolas de costura e a lojas de máquinas de costura, verificou-se o pressuposto da elevada procura por este tipo de actividade. A população jovem (18-40 anos) feminina portuguesa quer aprender a arte da costura e aproveitar todos os benefícios que dela advêm. Como dizia Lavoisier (n.d.), no século XVIII, “tudo se transforma”. A costura não é excepção e, vista como uma arte passada, renasce dos anos 70, onde teria sido ultrapassada pelas lojas de pronto-a-vestir. A Geração Y, particularmente, procura personalização, autonomia e exclusividade nos seus produtos.

Deste modo, nasce a Pipa na Linha, uma Sociedade Unipessoal por Quotas, que constitui uma nova Academia de Costura, posicionando-se no mercado pela diferenciação e carácter inovador, relativamente aos concorrentes.

Para a abertura deste negócio, o investimento previsto é de cerca de 5.500€, suportado, na sua totalidade, por capital próprio. De acordo com as previsões da procura e facturação, está prevista a abertura de um novo espaço a cada 2 anos.

Após a análise dos principais Indicadores de Avaliação do projecto, afirma-se que o mesmo é rentável e viável, e que o investimento é seguro.

5.2. Limitações

Aquando da realização deste projecto, foram encontradas algumas limitações, nomeadamente ao nível da procura de informação relativa à actividade e revivalismo da costura, numa perspectiva nacional. Os capítulos correspondentes basearam-se em notícias e publicações, visto que os estudos e artigos encontrados se referiam ao mercado internacional ou ao sector da alta-costura. Por este motivo, houve a necessidade de elaborar entrevistas às Escolas de Costura e Lojas de Máquinas e Materiais de Costura, por forma a compreender, por um lado, o crescimento da actividade e, por outro, a concorrência. Ainda assim, parte destas entidades já não existia ou não se mostrou disponível para colaborar. As entidades entrevistadas não se consideram representativas, pois centram-se apenas na cidade de Lisboa, constituindo um

número claramente reduzido. No que se refere ao Estudo de Mercado, dado que o mesmo foi aplicado *online*, via *facebook*, os respondentes constituem-se, na sua maioria, amigos, podendo levar ao enviesamento de algumas respostas. Por fim, a fase de análise do Plano Financeiro integrou algumas dificuldades, devido ao facto de não existir, ao alcance da autora deste projecto, Planos Financeiros de negócios neste mesmo sector, ou seja, possibilidade de comparação de valores.

5.3. *Investigação Futura*

No futuro, diversas acções serão implementadas.

- 1) Criação de parcerias e patrocínios com empresas das mais diversas áreas sugeridas, provavelmente, pelos clientes da Pipa na Linha. Para tal, será necessária a colaboração dos mesmos na selecção de potenciais parcerias e consequente contacto.
- 2) Novos *workshops* e actividades, que abranjam novos e outros mercados. Desde programas para idosos, numa óptica de ocupação de tempos livres e actividade lúdica, programas de férias para crianças, em parceria com outros centros de lazer da região, ou actividades de costura para o sexo masculino. Para avançar com tais acções, será necessário conduzir entrevistas ou questionários direccionados especificamente a cada segmento de mercado. Seriam dados *workshops* acerca das propriedades terapêuticas da costura.
- 3) Expansão. A médio e longo prazo, de acordo com o crescimento da 1ª unidade, prevê-se a expansão do negócio – abertura de novos espaços – para outras zonas de Portugal, numa periodicidade de 2 anos. Para tal, serão aplicados estudos de mercado e da concorrência, e posteriormente analisados. Os mesmos deverão justificar a abertura de novas unidades.
- 4) *Franchise*. A médio e longo prazo prevê-se que a abertura de novos espaços seja feita por *franchise*. O contrato de *franchising* constitui um fenómeno central no empreendedorismo, sendo recomendado, frequentemente, como um método usado por empresários para reunir recursos, de modo a criar grandes cadeias rapidamente (Michael, 2003, citado em Salar & Salar, 2014).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business Models and Technological Innovation. *Long Range Planning*, 46, 419-426.
- Berry, T. (n.d.). What is a Business Plan? *Bplans*. Acedido a 22 de Abril de 2015, em: <http://articles.bplans.com/writing-a-business-plan/what-is-a-business-plan/33>
- Bonazzi, F., & Zilber, M. (2014). Innovation and Business Model: a case study about integration of Innovation Funnel and Business Model Canvas. *Business Management Review*, 16, 616-637.
- Booms, B., & Bitner, M. J. (1981). *Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms*. Marketing of Services, James H. Donnelly and William R. George, eds. Chicago: American Marketing Association, 47-51.
- Câmara Municipal de Oeiras (n.d.). Oeiras, Factos e Números_2009. *Câmara Municipal de Oeiras*. Acedido a 4 de Setembro de 2015, em: http://www.cm-oeiras.pt/voeiras/Concelho/CaraMapEst/OeirasFactoseNumeros/Documents/factos_numeros.pdf
- Chwolka, A., & Raith, M.G. (2011). The value of a business planning before startup – A decision-theoretical perspective. *Journal of Business Venturing*, 27, 385-399.
- Colby, L. (2003). Why you need a Business Plan. *BusinessNet*. Acedido a 17 de Junho de 2015, em: <http://meetingsnet.com/corporate-meetings/why-you-need-business-plan>
- Crawford-Lucas, P. (1992). Providing Business Plan assistance to small manufacturing companies. *Economic Development Review*, 54-58.
- Dale, J. (2011). Corte e Costura são redescobertos por jovens. *O Globo*. Acedido a 20 de Abril de 2015, em: <http://oglobo.globo.com/rio/corte-costura-sao-redescobertos-por-jovens-2923589>
- Dana, B.C. (2012). SWOT analysis to improve management quality production. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 319-324.
- Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does Business Planning Facilitates the Development of New Ventures? *Strategic Management Journal*, 24, 1165-1185.

- Deloitte & Touche (2003). *Writing an Effective Business Plan* (4th ed.). Acedido a 15 de Abril de 2015, em: <http://www.mcafee.cc/Classes/BEM106/PDF/Deloitte2.pdf>
- DeThomas, A., & Derammelaere, S. (2008). *Writing a Convincing Business Plan* (3rd ed.). Hauppauge, NY: Barron's Educational Series.
- Ernest & Young LLP (2001). *Guide to Producing a Business Plan*. Acedido a 15 de Abril de 2015, em: http://group27.narod.ru/ucheba/files/EY_Business_Plan_Guide.pdf
- Escola de Alta Costura - MLN (n.d.). *Retrosaria Meia Elegante*. Acedido a 20 de Abril de 2015, em: <http://retrosariameiaelegante.pt/pt/ms/ms/escola-de-alta-costura-1050-188-lisboa/ms-90060967-p-5/>
- Fernandéz-Guerrero, R., Revuelto-Taboada, L., & Simón-Moya, V. (2012). The business plan as a project: an evaluation of its predictive capabilities for business success. *The Service Industries Journal*, 32(15), 2399-2420.
- Ferraz, D. (2013). Costurar está na moda. *Yahoo News*. Acedido a 20 de Abril de 2015, em: http://news.yahoo.com/blogs/ta-na-moda/costurar-está-na-moda-131951943.html;_ylt=A0LEV2rY3OVVnUcAWVfz6Qt.;_ylu=X3oDMTE0NDd1aXJuBGNvbG8DYmYxBHBvcwMzBHZ0aWQDTVNZQlIwM18xBHNIYwNzcg--
- Finicia – Soluções Financeiras para Pequenas Empresas (n.d.). Folha de Cálculo Excel. *Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas*. Acedido a 5 de Abril de 2015, em: <http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplartigo-01.php?temaid=104&artigoid=56&msid=12>
- Fromm, J. (n.d.). Generation Y has become Generation DIY. *Millennial Marketing*. Acedido a 6 de Setembro de 2015, em: <http://www.millennialmarketing.com/2013/12/generation-y-has-become-generation-diy/>
- Harmozi, A., Sutton, G., McMinn, R., & Lucio (2002). Business plans for new or small businesses: paving the path to success. *Management Decision*, 40(8), 755-763.
- Harvard (2007). *Creating a Business Plan*. Harvard Business Press Books.
- INE (2015). Taxa de desemprego: total e por sexo (%) – Portugal. *Pordata*. Acedido a 20 de Julho de 2015, em: [http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+\(percentage+m\)-550](http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+(percentage+m)-550)

- Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (n.d.). Como Elaborar um Plano de Negócios: o seu guia para um projecto de sucesso. *Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas*. Acedido a 2 de Abril de 2015, em: <http://www.iapmei.pt/resources/download/GuiaPraticodoCapitaldeRisco2604.pdf>
- Jobber, D. (2001). *Principles and Practice of Marketing* (3rd ed.). London: McGraw Hill.
- Karniouchina, E.V., Carson, S.J., Short, J.C., & Ketchen Jr., D.J. (2013). Extending the Firm versus Industry Debate: Does Industry Life Cycle Matter? *Strategic Management Journal*, 34, 1010-1018.
- Kastelle, T. (2012). Eight Models of Business Models, & Why They're Important. *Tim Kastelle*. Acedido a 15 de Junho de 2015, em: <http://timkastelle.org/blog/2012/01/eight-models-of-business-models-why-theyre-important/>
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management, Millenium Edition*. Boston, MA: Pearson Custom Publishing.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1999). *Principles of Marketing* (2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Kuratko, D.F. (2009). *Entrepreneurship: Theory, process, practice* (8th ed.). Mason, OH South-Western: Cengage Publishers.
- Laurie (2009). The health benefits of sewing! *Sew Nso's Sewing Journal*. Acedido a 14 de Junho de 2015, em: <http://sewnso.blogspot.pt/2009/07/health-benefits-of-sewing.html>
- Neves, J.C. (2001). Introdução ao Planeamento Financeiro. *ISEG – Lisbon School of Economics and Management*. Acedido a 10 de Maio de 2015, em: http://pascal.iseg.utl.pt/~jcneves/texto_pfinanceiro_introducao.PDF
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (1st ed.). New Jersey: John Wiley and Sons.
- Pires, S. (2014). O corte e costura voltou a estar na moda. *Diário de Notícias*. Acedido a 9 de Abril de 2015, em: http://www.dn.pt/inicio/portugal/interior.aspx?content_id=4176485
- Róbert, H. (2015). Do we know what is importante when establishing new business? *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 174, 3645-3650.

- Salar, M., & Salar, O. (2014). Determining Pros and Cons of Franchising by Using Swot Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 122, 515-519.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5th ed.). England: Pearson Education Limited.
- Shafer, S., Smith, H., & Linder, J. (2005). The Power of Business Models. *Business Horizons*, 48, 199-207.
- Sołoducho-Pelc, L. (2014). Competitive advantage: the courage in formulating objectives and expansiveness of a strategy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 271-280.
- Vliet, V. (2013). Service Marketing mix – 7 P's. *Toolshero*. Acedido a 10 de Agosto de 2015, em: <http://www.toolshero.com/marketing/service-marketing-mix-7ps/>
- Woodruff, C.E. (2004). *An Optometric's Guide to Marketing: Developing the Marketing Mix*. *Optometry*, 75(4), 251-256.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., & Berry, L.L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49, 33-46.

ANEXOS

Anexo 1 – Componentes do Modelo de Negócio conforme Diagrama de Afinidade

Fonte: Adaptado de Shafer, Smith, & Linder (2005)

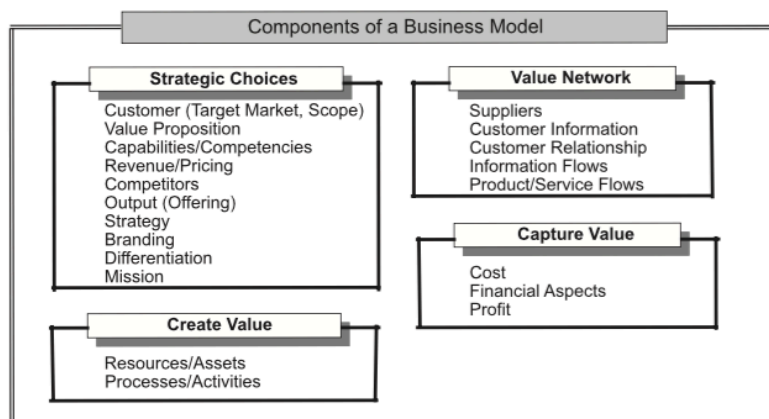


Figure 1 Components of business model affinity diagram.

Anexo 2 – Business Model Canvas

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010)

Parcerias Chave	Actividades Chave	Propostas de Valor	Relações com os Clientes	Segmentos de Clientes
	Recursos Chave		Canais	
Estrutura de Custos			Fluxos de Rendimento	

Anexo 3 – Inquérito Estudo de Mercado

Fonte: Elaboração própria na Plataforma *Qualtrics*, em www.qualtrics.com

Este questionário é realizado no âmbito do Mestrado em Marketing do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.
Solicita-se a sua colaboração para o preenchimento do mesmo que demorará cerca de 5 minutos.
Garante-se a confidencialidade de todas as respostas.
Muito obrigada pela sua disponibilidade e colaboração!

Um Curso de Costura caracteriza-se por ensinar, de forma dinâmica e divertida, noções básicas e complexas de costura, a criar as suas próprias peças de roupa e decoração, autênticas, personalizadas, com quaisquer tecidos e padrões, a criar os seus presentes, e a surpreender os outros e a si mesma/o!
Funciona como hobby, terapia ou mesmo como uma alavanca para a criação de um negócio próprio!

Frequenta ou já frequentou algum curso de costura?

- ☐ Sim
☐ Não

If Não is Selected, Then Skip To Em relação a realizar um Curso de Costura...

PLANO DE NEGÓCIOS

PIPA NA LINHA - ACADEMIA DE COSTURA

Em relação ao seu curso de costura...

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Discordo nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Aprendo/aprendia bastante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaí/foi ao encontro das minhas expectativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costurar é uma terapia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O local é/era acessível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O preço é/era acessível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibiliza(va) tecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibiliza(va) materiais de costura (linhas, elásticos, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibiliza(va) máquinas de costura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibiliza(va) moldes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem/tinha materiais tecnológicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Relativamente às seguintes afirmações, classifique-as conforme o seu grau de importância, completando a frase "Numa escola de costura..."

	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante
Tenho máquinas de costura disponíveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho moldes disponíveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho tecidos disponíveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho materiais disponíveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há música ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faço as peças que quero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho aulas por níveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprendo com ajuda de iPads	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho uma aplicação móvel onde marco aulas e vejo dicas de costura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique a sua opinião, através das expressões abaixo listadas, relativamente ao seu curso de costura.

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Divertido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dinâmico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Caro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espaço amplo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professores Competentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Método de Aprendizagem Adequado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Completo (em materiais)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quanto paga(va), no seu curso de costura, por um MÊS?

- ☐ Até 40€
- ☐ Entre 41€ e 60€
- ☐ Entre 61€ e 80€
- ☐ Entre 81€ e 100€
- ☐ Entre 101€ e 120€
- ☐ Entre 121€ e 140€
- ☐ Entre 141€ e 160€
- ☐ Entre 161€ e 180€
- ☐ Entre 181€ e 200€
- ☐ Mais de 200€
- ☐ Não sei

Quantas aulas tem/tinha por SEMANA?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ Mais de 5

Tem alguma máquina de costura em casa?

- ☐ Sim
- ☐ Não

If Não Is Selected, Then Skip To Qual o seu sexo?

Qual a marca da sua máquina de costura?

Onde adquiriu a sua máquina de costura?

- ☐ Grandes superfícies (supermercados, IKEA, etc.)
- ☐ Lojas especializadas
- ☐ Não sei

If Grandes superfícies (superm... Is Selected, Then Skip To Qual o seu sexo? If Lojas especializadas Is Selected, Then Skip To Qual o seu sexo? If Não sei Is Selected, Then Skip To Qual o seu sexo?

Em relação a realizar um Curso de Costura...

	Totalmente Desinteressado/a	Desinteressado/a	Não interessado/a nem desinteressado/a	Interessado/a	Totalmente Interessado/a
Gostaria de Experimentar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faria peças para si próprio/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faria peças para outras pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podia desenvolver um negócio próprio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Renovava o seu guarda-roupa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PLANO DE NEGÓCIOS

PIPA NA LINHA - ACADEMIA DE COSTURA

Se pensasse em realizar um Curso de Costura, qual a melhor frase que, para si, descreveria tal actividade?(selecione quantas opções quiser)

- ☐ Uma terapia, um escape ao stress diário
- ☐ Renovação do guarda-roupa
- ☐ Presentes originais e personalizados para amigos e família
- ☐ A criação de um negócio
- ☐ Apenas curiosidade
- ☐ Obter conhecimentos básicos de costura
- ☐ Outra. Qual? _____

Relativamente às seguintes afirmações, classifique-as conforme o seu grau de importância, completando a frase "Numa escola de costura..."

	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante
Tenho máquinas de costura disponíveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho moldes disponíveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho tecidos disponíveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho materiais disponíveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há música ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faço as peças que quero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faço as aulas por níveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprendo com a ajuda de iPads	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho uma aplicação móvel onde marco aulas e vejo dicas de costura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se pensasse em realizar um Curso de Costura, qual o horário que mais lhe conviria? (pode seleccionar vários horários)

	De manhã	À tarde	Pós-laboral
Fins de Semana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dias de Semana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Se pensasse em realizar um Curso de Costura com 1 aula de 3 horas por semana, quanto estaria disposto/a a pagar por mês (4 aulas)?

- ☐ Até 40€
- ☐ Entre 41€ e 80€
- ☐ Entre 81€ e 120€
- ☐ Entre 121€ e 160€
- ☐ Mais de 160€

Qual o seu género?

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

Qual a sua idade?

- ☐ Até 18 anos
- ☐ Entre 19 e 25 anos
- ☐ Entre 26 e 35 anos
- ☐ Entre 36 e 45 anos
- ☐ Entre 46 e 55 anos
- ☐ Entre 56 e 65 anos
- ☐ Mais de 66 anos

Qual a sua localidade de residência?

Quais as suas habilitações literárias?

- ☐ Ensino Básico (1º ao 9º ano)
- ☐ Ensino Secundário (12º ano)
- ☐ Licenciatura
- ☐ Pós-Graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

Qual a sua situação profissional?

- ☐ Estudante
- ☐ Trabalhador(a)-Estudante
- ☐ Trabalhador(a) por conta própria
- ☐ Trabalhador(a) por conta de outrem
- ☐ Doméstico/a
- ☐ Desempregado/a
- ☐ Reformado/a
- ☐ Outro. Qual? _____

Qual o seu rendimento líquido mensal?

- ☐ Até 500€
- ☐ De 501€ a 1000€
- ☐ De 1001€ a 1500€
- ☐ De 1501€ a 2000€
- ☐ De 2001€ a 2500€
- ☐ Acima de 2500€

Anexo 4 – Análise do Estudo de Mercado

Fonte: Elaboração própria, com utilização da ferramenta *Qualtrics*, em www.qualtrics.com, e da ferramenta Microsoft Office Excel

Anexo 4.1. – Amostra que frequenta ou já frequentou um curso de costura (n=13)

Gráfico 1) Opinião relativa ao que deve, ou não, constar num curso de costura

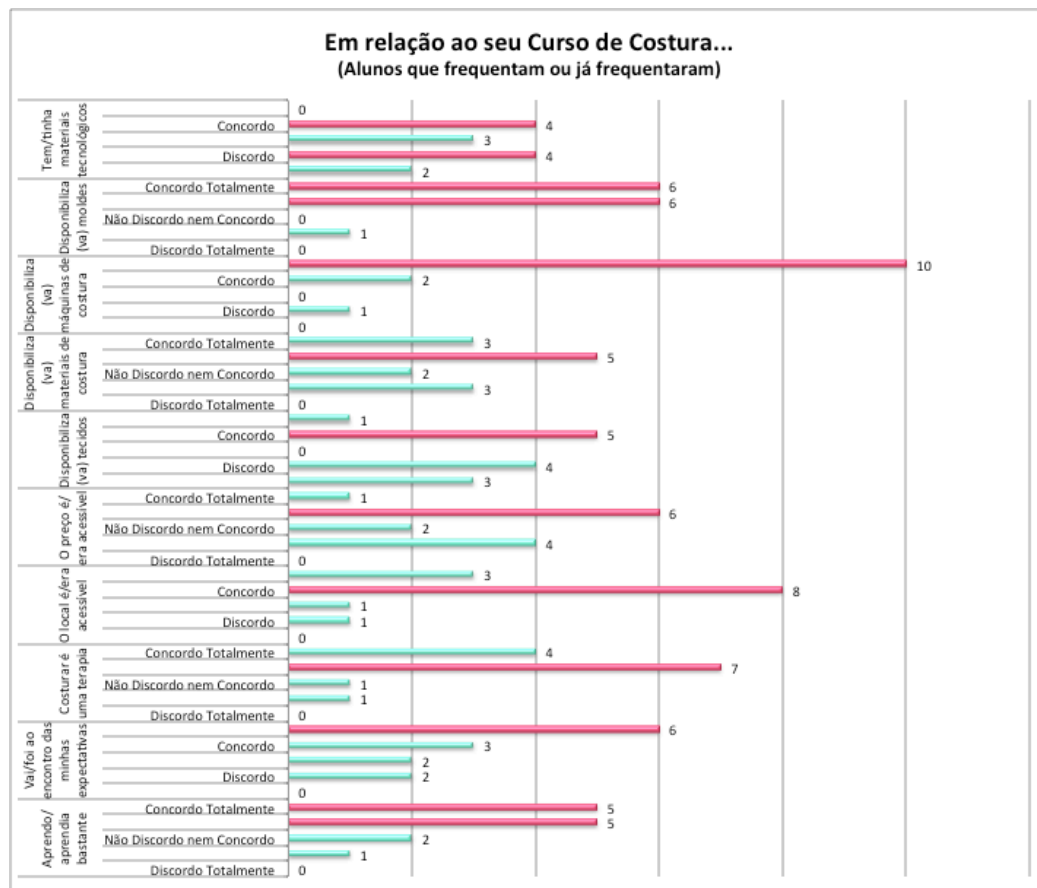


Gráfico 2) Preço por mês



Gráfico 3) Atitude perante o preço

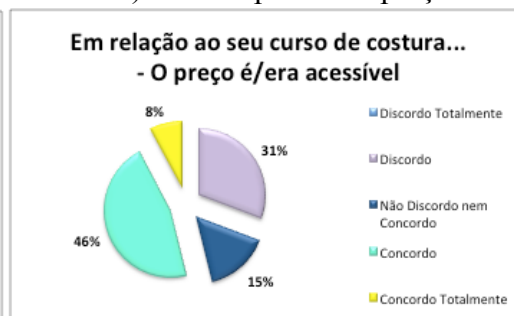
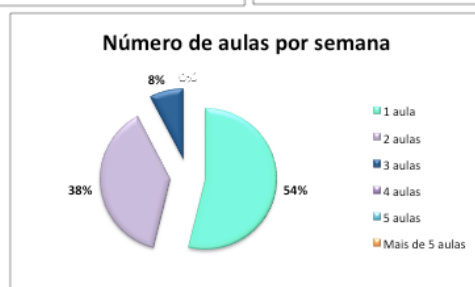


Gráfico 4)
Número de aulas
por semana



Anexo 4.2. – Amostra que nunca realizou um curso de costura (n=387)

Gráfico 5)
Interesse na realização de um Curso de Costura, conforme o género dos respondentes

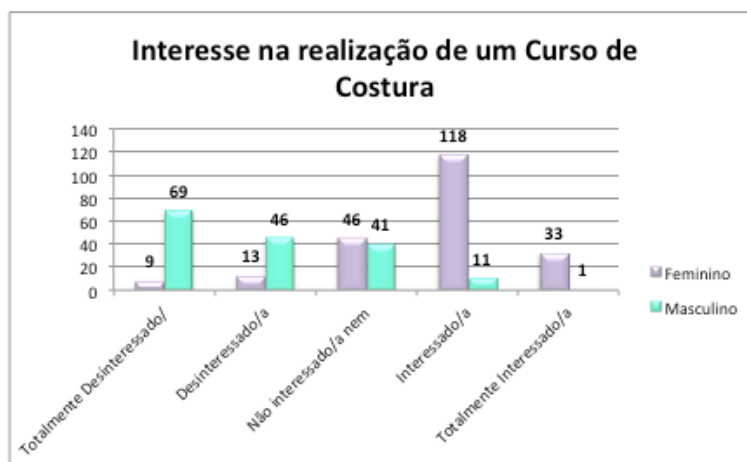


Gráfico 6)
Género dos respondentes que nunca realizaram um Curso de Costura

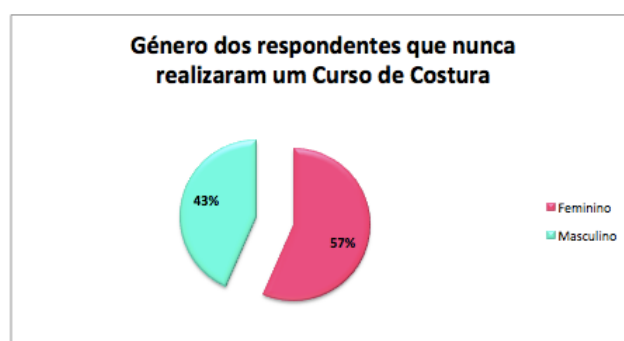


Gráfico 7)
Interesse em realizar um Curso de Costura – Respondentes do Género Feminino

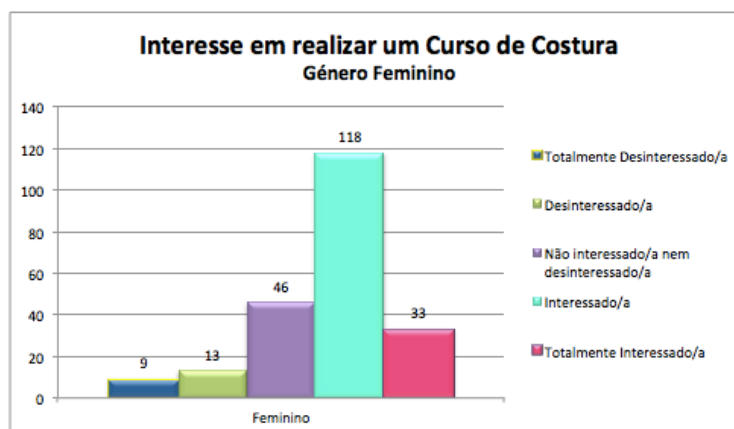
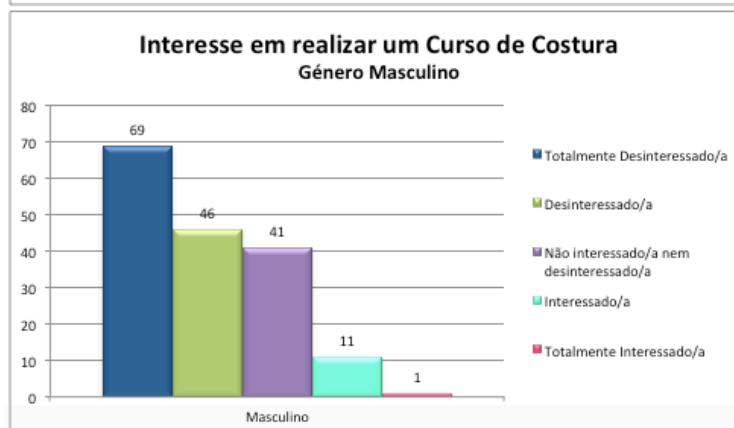


Gráfico 8)
Interesse em realizar um Curso de Costura – Respondentes do Género Masculino



Anexo 4.3. – Amostra que nunca realizou um curso de costura, e considera-se “Interessada” ou “Muito Interessada” em realizar (n=163)

Gráfico 9) Opinião relativa ao que deve, ou não, constar num curso de costura

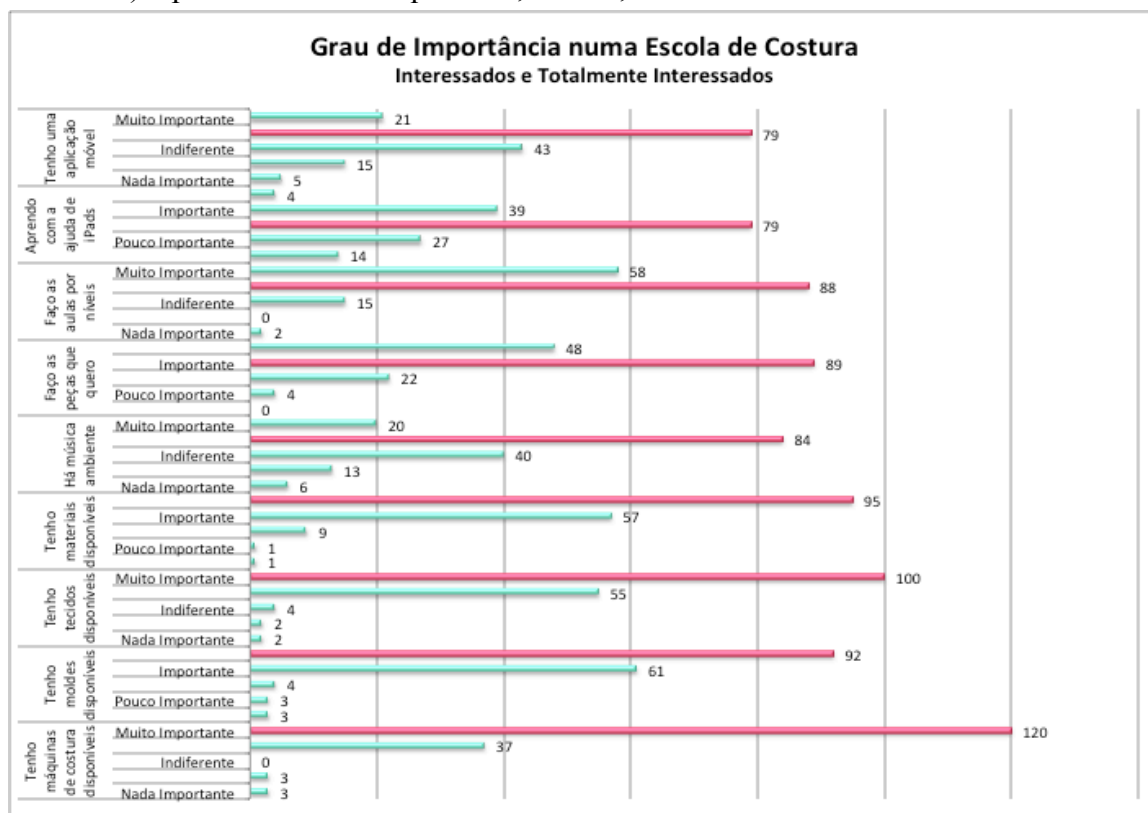


Gráfico 10)
Frase que justifica a realização de um curso de costura

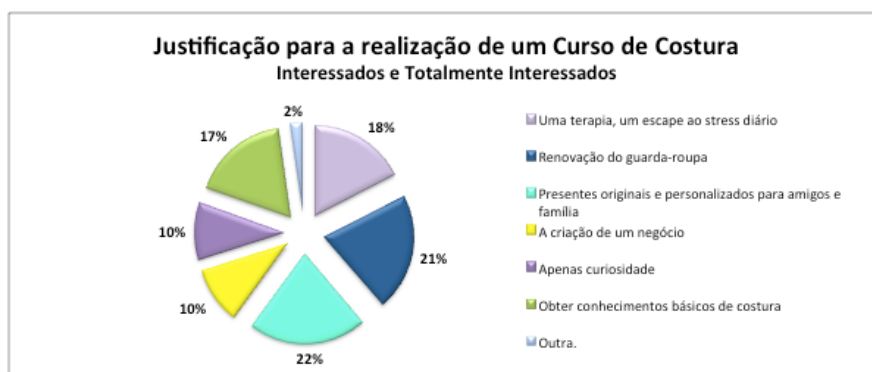


Gráfico 11)
Valor disposto a pagar por 4 aulas por mês, sendo que cada aula tem uma duração de 3 horas.

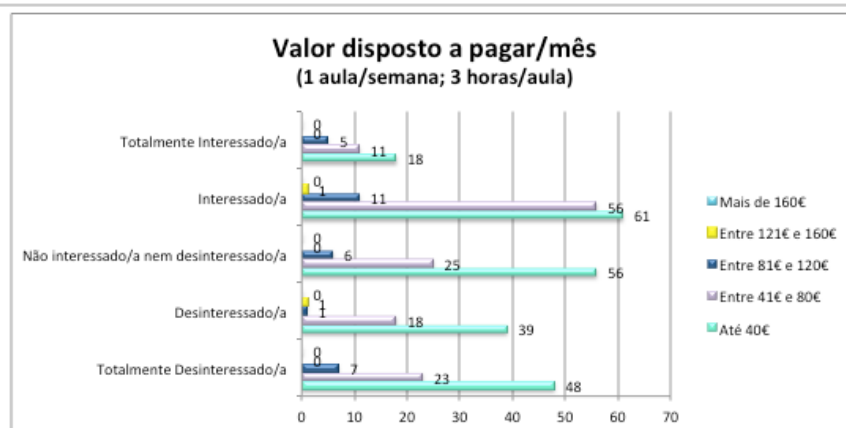
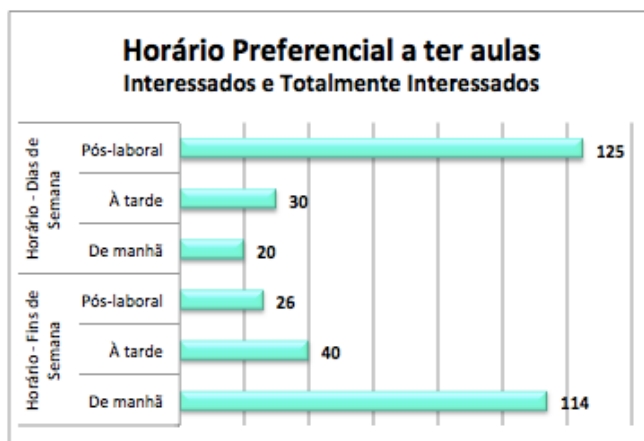


Gráfico 12)
Horário preferencial para ter aulas.



Anexo 5 – Guião da Entrevista a Escolas de Costura

Fonte: Elaboração própria na Plataforma *Qualtrics*, em www.qualtrics.com

Esta entrevista é realizada no âmbito de um trabalho de Mestrado em Marketing do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.

Solicita-se a sua colaboração na participação neste projecto. Tal não demorará mais de 5 minutos.

Garante-se a confidencialidade de todas as respostas.

Muito obrigada pela sua disponibilidade e colaboração!

Data da Reunião?

Duração da entrevista?

Nome da Escola?

Posição do entrevistado?

☐ Professor/Formador

☐ Dono da Escola

☐ Outro. Qual? _____

Localização da Escola?

Há quanto tempo existe a Escola?

☐ Há menos de 1 ano

☐ Entre 1 e 5 anos

☐ Entre 5 e 10 anos

☐ Há mais de 10 anos

Quantos dias por semana há aulas?

☐ Todos os dias

☐ Só dias úteis

☐ Só fins de semana

☐ A semana inteira excepto certos dias. Qual/quais? _____

Quantas aulas por dia são dadas?

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

☐ Mais de 5

Quantas horas possui cada aula?

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

Quantos alunos, em média, possui cada turma?

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

☐ 6

☐ Mais de 6

PLANO DE NEGÓCIOS

PIPA NA LINHA - ACADEMIA DE COSTURA

Os horários das aulas são fixos, ou cada aluno escolhe quando prefere ir?

- ☐ Horários fixos
- ☐ Horário Livre
- ☐ Ambos

As aulas são dadas por níveis, ou cada aluno é independente de aprender o que quiser?

- ☐ Aulas por níveis
- ☐ Aprendizagem independente
- ☐ Outro modo de aprendizagem. Qual? _____

A escola oferece workshops ou cursos pontuais?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Quais alguns cursos que a Escola oferece?

Considera a Escola de Costura um negócio de sucesso?

- ☐ Sim. Porquê? _____
- ☐ Não. Porquê? _____
- ☐ Não sabe.

Como classifica a procura pela sua Escola de Costura?

- ☐ Elevada
- ☐ Baixa
- ☐ Não sabe

Os alunos tendem a frequentar as aulas por quanto tempo?

- ☐ 1 aula
- ☐ 1 semana de aulas
- ☐ 1 mês de aulas
- ☐ Vários meses
- ☐ Vários anos

Qual a idade média dos alunos?

	Nenhum Aluno	Poucos Alunos	Alguns Alunos	Muitos Alunos	Todos os Alunos
Crianças até aos 12 anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adolescentes dos 12 aos 18 anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jovens dos 18 aos 25 anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adultos dos 25 aos 32 anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adultos dos 32 aos 40 anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adultos dos 40 aos 47 anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acima dos 47 anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Qual o género da maioria dos alunos da escola?

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Ambos

Quais os materiais que a escola disponibiliza aos alunos?

- ☐ Máquinas de Costura
- ☐ Materiais de Costura (agulhas, linhas, tesouras, etc.)
- ☐ Tecidos
- ☐ Moldes
- ☐ Outro(s). Qual/quais? _____

Qual/quais a/as marca/s de Máquinas de Costura que os alunos utilizam?

- ☐ Singer
- ☐ Oliva
- ☐ Bernina
- ☐ Elna
- ☐ Alfa
- ☐ Pfaff
- ☐ Tristar
- ☐ Brother
- ☐ Juki
- ☐ Pegasus
- ☐ Comel
- ☐ Fomax
- ☐ Outra. Qual? _____

Relativamente ao Marketing, estão presentes em alguma das seguintes plataformas?

- ☐ Website
- ☐ Facebook
- ☐ Instagram
- ☐ Twitter
- ☐ Youtube
- ☐ Pinterest
- ☐ Snapchat
- ☐ Outra/s. Qual/quais? _____

As suas respostas foram registadas.

Muito Obrigada pela sua colaboração.

Anexo 6 – Guião da Entrevista a Lojas de Máquinas e Materiais de Costura

Fonte: Elaboração própria na Plataforma *Qualtrics*, em www.qualtrics.com

Esta entrevista é realizada no âmbito de um trabalho de Mestrado em Marketing do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.

Solicita-se a sua colaboração na participação neste projecto. Tal não demorará mais de 5 minutos.

Garante-se a confidencialidade de todas as respostas.

Muito obrigada pela sua disponibilidade e colaboração!

Data da Entrevista

Nome da Loja

Posição do Entrevistado

- ☐ Vendedor
☐ Gerente do Estabelecimento
☐ Proprietário
☐ Outro. Qual? _____

Há quanto tempo existe a loja?

- ☐ Há menos de 1 ano
☐ Entre 1 a 5 anos
☐ Entre 5 e 10 anos
☐ Há mais de 10 anos

Quais as marcas de máquinas de costura que vende?

	Vende...
	Máquinas
Singer	<input type="radio"/>
Oliva	<input type="radio"/>
Bernina	<input type="radio"/>
Elna	<input type="radio"/>
Alfa	<input type="radio"/>
Pfaff	<input type="radio"/>
Tristar	<input type="radio"/>
Brother	<input type="radio"/>
Juki	<input type="radio"/>
Pegasus	<input type="radio"/>
Fomax	<input type="radio"/>
Janome	<input type="radio"/>
Refrey	<input type="radio"/>
Jocca	<input type="radio"/>
Vibell	<input type="radio"/>
Sew maq	<input type="radio"/>
Jata	<input type="radio"/>
Bernette	<input type="radio"/>
Mitsubishi	<input type="radio"/>
SunStar	<input type="radio"/>
Outra. Qual?	<input type="radio"/>

Relativamente à procura por Máquinas de Costura, tem registado alguma alteração nas vendas desde o início de actividade?

- ☐ Aumento de Vendas. Quanto? _____
☐ Vendas Constantes. Quanto? _____
☐ Diminuição nas Vendas. Quanto? _____

Acha que a tendência de vendas manter-se-á?

- ☐ Sim. Porquê? _____
☐ Não. Porquê? _____
☐ Não sabe

Relativamente aos produtos de Costura, quais os mais procurados?

	Pouca Procura	Alguma Procura	Muita Procura
Máquinas de Costura Industriais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Máquinas de Costura Domésticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acessórios de Costura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outra. O quê?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Este estabelecimento oferece serviços de aulas/workshops/cursos de costura?

- ☐ Sim
☐ Não, nunca oferecemos.
☐ De momento não. Contudo, já oferecemos antes.

Tem parceria com alguma Escola de Costura?


- ☐ Sim. Qual/quais? _____
☐ Sim. Não sei qual/quais Escola/s.
☐ Não

As suas respostas foram registadas.

Muito Obrigada pela sua colaboração.

Anexo 7 – Curriculum Vitæ da Promotora

Fonte: Elaboração própria

Curriculum Vitæ			
Informação Pessoal			
Apelidos / Nomes	e Moreira de Sousa Mogas, Filipa Maria		
Correio electrónico	pipe_sousa@hotmail.com		
Data de nascimento	03/08/1991		
Sexo	Feminino		
Habilitações Académicas			
Data	Desde Set./2013 (a frequentar)		
Qualificação atribuída	Mestrado em Marketing		
Organização de ensino	Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) – Lisboa		
Data	De Jun. a Set./2013		
Qualificação atribuída	Estágio Curricular em Front-Office		
Organização de ensino	Estoril Palácio Hotel, Golf & Spa 5* – Estoril		
Classificação final	16 valores		
Data	De Set./2010 até Set./2013		
Qualificação atribuída	Licenciatura em Gestão de Empresas Turísticas		
Organização de ensino	Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE) – Estoril		
Classificação final	14 valores		
Experiência Internacional			
Data	De Fev. a Jun./2012		
Qualificação atribuída	Programa de Mobilidade ERASMUS		
Organização de ensino	Universidad Europea de Madrid (UEM) – Laureate International University		
Classificação final	15 valores		
Países Visitados	Portugal, Espanha, França, Áustria, Itália, Ilhas Gregas, Croácia, Reino Unido, Hungria, Turquia, Estados Unidos da América, Brasil		
Experiência Profissional			
Data	Desde Dez./2014		
Cargo ocupado	Promotora e Hospedeira		
Departamento	- Promotora – Mercedes-Benz; Jim Beam; Knorr; Moschino; Primor; Eat in Lisboa		
Nome do empregador	- Hospedeira – Unilever; Colgate; Qlik; CarNext; Pullmantur; Kid to Kid Get Done; High Score II Lda.; Ponto de Venda; Domingos Lopes Recrutamento e Marketing; Fix Chig; Lucca Events; Margarida Seica Eventos; Buzz Portugal; Moment Eventos; Party4You		
Data	Em Jul./2015 e Jul./2014		
Cargo ocupado	Hospedeira/Promotora		
Departamento	Promoção e comercialização – Festival de Música NOS Alive		
Nome do empregador	Break Events		
Formações Complementares			
Data	Set./2015		
Workshop	7 Passos para um negócio de sucesso		
Entidade	Associação Nacional de Jovens Empreendedores (ANJE) – Algués		
Data	De Abr./2015 a Jun./2015		
Curso	Corte, Costura e Modelagem		
Entidade	Maria Modista – Escola de Costura – Estoril		
Data	Nov./2013		
Palestra	Financiar uma Startup – A Alma do Negócio		
Entidade	Fundação Luso Americana para o Desenvolvimento (FLAD) - Lisboa		
Curriculum vitae de Mogas, Filipa		Página 1/2	

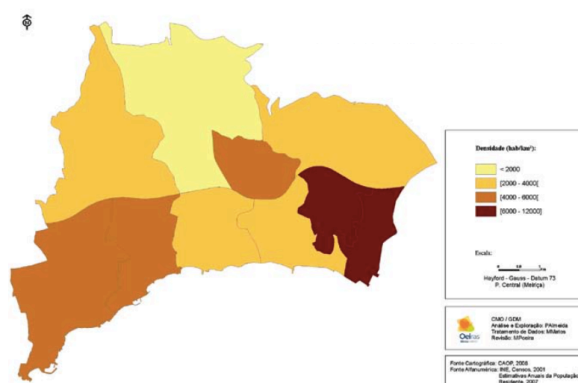
PLANO DE NEGÓCIOS
PIPA NA LINHA - ACADEMIA DE COSTURA

Data	Out./2013																																								
Palestra	Iniciar uma Startup – A Alma do Negócio																																								
Entidade	Fundação Luso Americana para o Desenvolvimento (FLAD)																																								
Data	Mai./2013																																								
Workshop	BET24 – Bring Entrepreneurs Together 16 talks; 20 workshops; 4 challenges de Empreendedorismo e Inovação																																								
Entidade	Clube de Empreendedorismo da Católica – Lisbon SBE																																								
Data	Abr./2013																																								
Palestra	Marketing Pessoal																																								
Entidade	Hospitality Week ISLA Campus Lisboa – Laureate International Universities																																								
Data	Abr./2013																																								
Palestra	A Importância da Imagem no Sucesso Profissional na Sociedade Moderna																																								
Entidade	Hospitality Week ISLA Campus Lisboa – Laureate International Universities																																								
Data	Jan./2011																																								
Curso	Representação, Moda e TV																																								
Disciplinas	Postura Profissional; Representação e interpretação de textos; Maquilhagem; Produção de Moda; Improviso; Casting e Vídeo; Sessões Fotográficas.																																								
Entidade	Agency Lisbon Modeling – Lisboa																																								
Data	Em 2005																																								
Curso	Vela de Cruzeiro																																								
Entidade	Associação Naval de Lisboa – Lisboa																																								
Línguas																																									
Língua Materna	Português																																								
Outras Línguas (*)	<table><tr><th colspan="4">Compreensão</th><th colspan="4">Conversação</th><th colspan="2" rowspan="2">Escrita</th></tr><tr><th colspan="2">Compreensão oral</th><th colspan="2">Leitura</th><th colspan="2">Interação oral</th><th colspan="2">Produção oral</th></tr><tr><td>Inglês</td><td>C1</td><td>Avançado</td><td>B2</td><td>Independente</td><td>B2</td><td>Independente</td><td>B2</td><td>Independente</td><td>C1</td><td>Avançado</td></tr><tr><td>Espanhol</td><td>C1</td><td>Avançado</td><td>B2</td><td>Independente</td><td>B2</td><td>Independente</td><td>B2</td><td>Independente</td><td>C1</td><td>Avançado</td></tr></table>	Compreensão				Conversação				Escrita		Compreensão oral		Leitura		Interação oral		Produção oral		Inglês	C1	Avançado	B2	Independente	B2	Independente	B2	Independente	C1	Avançado	Espanhol	C1	Avançado	B2	Independente	B2	Independente	B2	Independente	C1	Avançado
Compreensão				Conversação				Escrita																																	
Compreensão oral		Leitura		Interação oral		Produção oral																																			
Inglês	C1	Avançado	B2	Independente	B2	Independente	B2	Independente	C1	Avançado																															
Espanhol	C1	Avançado	B2	Independente	B2	Independente	B2	Independente	C1	Avançado																															
(*) Nível do Quadro Europeu Comum de Referência (CECR)																																									
Data	Jun./2010																																								
Qualificação atribuída	First Certificate in English (FCE)																																								
Organização de ensino	British Council – Lisboa																																								
Classificação final	Grade C – Council of Europe Level B2																																								
Data	Fev./2010																																								
Qualificação atribuída	Curso A1.1 - Espanhol																																								
Organização de ensino	Instituto Cervantes – Lisboa																																								
Classificação final	Sobresaliente – 9/10																																								
Informática																																									
Sistema operativo Windows e iOS																																									
Conhecimentos de Microsoft Office na ótica do utilizador																																									
Internet, Redes Sociais, Aplicações Móveis e Correio Electrónico																																									
Voluntariado																																									
Data	Dez./2014 e Dez./2012																																								
Função	Separação, encaixotamento e organização de alimentos																																								
Entidade	Banco Alimentar Contra a Fome – Alcântara																																								
Aptidões Pessoais																																									
Capacidade de comunicação, liderança e espírito de equipa																																									
Capacidade de adaptação a novas situações e tarefas																																									
Bom relacionamento interpessoal																																									
Dinâmica e proactiva																																									
Responsável e organizada																																									
Assertividade																																									
Interesses																																									
Marketing e Empreendedorismo																																									
Corte e Costura																																									
Moda, Eventos e Relações Públicas																																									
Viagens e Experiências																																									
Ciência, Ambiente e Tecnologia																																									
Curriculum vitae de																																									
Mogas, Filipa																																									

Página 2/2

Anexo 8 – Densidade Demográfica das Freguesias do Concelho de Oeiras

Fonte: Câmara Municipal de Oeiras (n.d.)



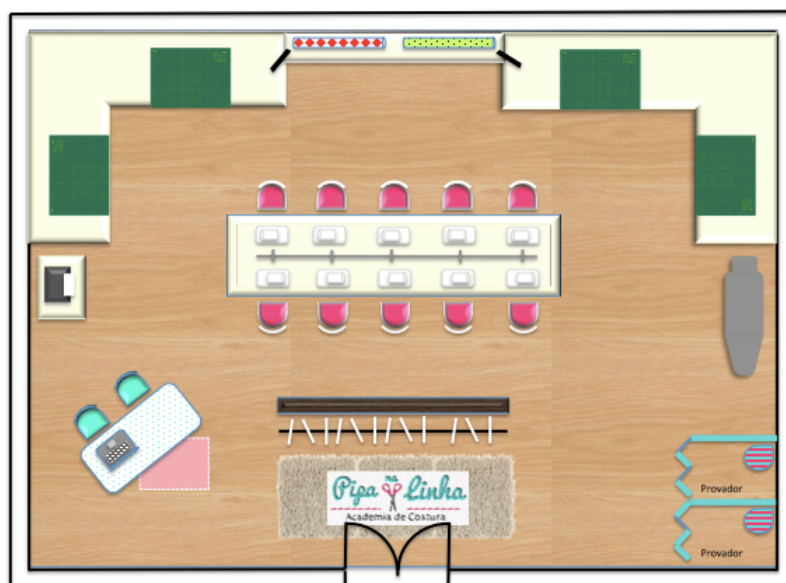
Anexo 9 – Escolas e Colégios num raio ≤3 km, com centro em Miraflores

Fonte: Elaboração própria

Escolas e Colégios num raio ≤ 3KM de Miraflores		
Externato do Centro Escolar Republicano da Ajuda	até 4º ano	Ajuda
Escola EB1/JI Alfragide	até 4º ano	Alfragide
Escola EB1/JI Quinta Grande	até 4º ano	Alfragide
Escola EB1/JI Alto do Moinho	até 4º ano	Alfragide
Externato Mestre de Avis	até 4º ano	Alfragide
Escola EB1/JI Alto de Algés	até 4º ano	Algés
Colégio Monte Flor	até 4º ano	Carnaxide
Externato Santa Catarina	até 4º ano	Cruz Quebrada
Escola Básica Armando Guerreiro	até 4º ano	Linda-a-Velha
Escola Básica D. Pedro V	até 4º ano	Linda-a-Velha
Externato A Escolinha	até 4º ano	Pedroços
Escola EB1 Cesário Verde	até 4º ano	Queijas
Colégio Alfa-Beta	até 4º ano	Queijas
Escola EB1/JI Bairro do Restelo	até 4º ano	Restelo
Escola EB1/JI Alto da Ajuda	até 4º ano	Restelo
Escola EB1/JI Caselas	até 4º ano	Restelo
Escola EB1/JI Moinhos do Restelo	até 4º ano	Restelo
Colégio de Alfragide	até 6º ano	Alfragide
Escola Vieira da Silva	até 6º ano	Carnaxide
Externato Padre António Vieira	até 6º ano	Linda-a-Velha
Escola EB Integrada de Miraflores	até 6º ano	Miraflores
Centro de Educação Terapêutica do Restelo	até 6º ano	Restelo
Colégio O Parque	até 6º ano	Restelo
Escola Raiz	até 6º ano	Restelo
Escola EB2.3 Almeida Garrett	até 9º ano	Alfragide
Colégio do Bom Sucesso	até 9º ano	Belém
Escola Básica João Gonçalves Zarco	até 9º ano	Linda-a-Velha
Escola EB2.3 Noronha Feio	até 9º ano	Queijas
Externato S. José	até 9º ano	Restelo
Colégio São Francisco Xavier	até 9º ano	Restelo
Centro Hellen Keller	até 9º ano	Restelo
Externato As Descobertas	até 9º ano	Restelo
Escola EB2.3 Paula Vicente	até 9º ano	Restelo
Casa Pia de Lisboa	até 12º ano	Belém
Escola Secundária Camilo Castelo Branco	até 12º ano	Carnaxide
Instituto Espanhol de Lisboa	até 12º ano	Dafundo
Escola Secundária do Marquês de Pombal	até 12º ano	Junqueira
Escola Secundária Professor José Augusto Lucas	até 12º ano	Linda-a-Velha
Escola Amélia Rey Colaço	até 12º ano	Linda-a-Velha
Escola Secundária de Miraflores	até 12º ano	Miraflores
Colégio Mira Rio 2	até 12º ano	Pedroços
Colégio Mira Rio	até 12º ano	Restelo
Escola Secundária do Restelo	até 12º ano	Restelo

Anexo 10– Esboço do Espaço Pipa na Linha

Fonte: Elaboração própria



Anexo 11 – Balanço Previsional

Fonte: Elaboração própria, com utilização da folha de cálculo do IAPMEI

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO						
Activo Não Corrente	4 334	4 351	8 260	8 088	11 808	11 446
Activos fixos tangíveis	3 451	3 702	7 378	7 439	10 925	10 796
Activos Intangíveis	883	649	883	649	883	649
Activo corrente	13 556	34 711	61 473	107 422	201 056	307 152
Clientes	1 875	2 368	4 745	5 539	8 343	9 315
Estado e Outros Entes Públicos	694	63	1 199	423	53	
Caixa e depósitos bancários	10 986	32 281	55 528	101 460	192 660	297 838
TOTAL ACTIVO	17 889	39 063	69 733	115 510	212 863	318 598
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	5 323	5 323	5 323	5 323	5 323	5 323
Reservas		6 218	22 739	45 629	84 179	161 457
Resultado líquido do período	6 908	18 357	25 433	42 833	85 865	106 844
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	12 231	29 898	53 495	93 785	175 366	273 624
PASSIVO						
Passivo corrente	5 658	9 165	16 238	21 726	37 497	44 974
Fornecedores	3 595	3 682	8 642	8 931	11 849	12 244
Estado e Outros Entes Públicos	2 064	5 483	7 597	12 794	25 648	32 730
TOTAL PASSIVO	5 658	9 165	16 238	21 726	37 497	44 974
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	17 889	39 063	69 733	115 510	212 863	318 598

Anexo 12 – Plano de Financiamento

Fonte: Elaboração própria, com utilização da folha de cálculo do IAPMEI

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos (EBITDA)	9 467	24 320	34 003	56 158	112 401	139 086
Desinvest. em FMN		225	1 446	272	485	291
Proveitos Financeiros	19	62	108	200	382	593
Total das Origens	9 486	24 607	35 557	56 630	113 268	139 969
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo		558	4 990	558	4 990	558
Imposto sobre os Lucros		2 064	5 483	7 597	12 794	25 648
Pagamento de Dividendos (10% resultado líquido)		691	1 836	2 543	4 283	8 586
Total das Aplicações		3 312	12 309	10 698	22 068	34 792
Saldo de Tesouraria Anual	9 486	21 294	23 248	45 932	91 200	105 177
Saldo de Tesouraria Acumulado	9 486	30 781	54 028	99 960	191 160	296 338
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	9 486	30 781	54 028	99 960	191 160	296 338

PLANO DE NEGÓCIOS
PIPA NA LINHA - ACADEMIA DE COSTURA

Anexo 13 – Calendarização

Fonte: Elaboração própria

2015	3º Trimestre	Elaboração do Plano de Negócios
	4º Trimestre	Criação da Empresa
		Aluguer, obras e decoração do Espaço
		Compra de Mobiliário e Materiais
		Parceria com empresa de tecidos e materiais de costura
		Criação de <i>website</i> e página <i>My Pipa</i>
2016		Criação de páginas nas redes sociais
		Entrevistas e Seleção de Colaboradores
		Planeamento das aulas
		Realização de Parcerias
		Início de Actividade
2017		Evento de Inauguração e Activação de Marca
		Realização de parcerias
		Criação de ligação por meio <i>QR Code</i>
		Criação de Aplicação Móvel
		Adição de Multibanco como meio de pagamento
2018		Abertura de uma 2ª unidade da Pipa na Linha
2019		Não estão previstas novas acções
2021		Abertura de uma 3ª unidade da Pipa na Linha